

Treball de Fi de Grau

Títol

**La gestió de la comunicació de crisi d'empreses
hoteleres. Estudi de cas: Riu Hotels and Resorts**

Autoria

Francisca Fornés Coll

Professorat tutor

Ana María Enrique Jiménez

Grau

Periodisme

Tipus de TFG

Recerca

Data

19/06/2020

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català: La gestió de la comunicació de crisi d'empreses hoteleres. Estudi de cas: Riu Hotels and Resorts.

Castellà: La gestión de la comunicación de crisis de empresas hoteleras. Estudio de caso: Riu Hotels and Resorts.

Anglès: Crisis communication management for hotel companies. Riu Hotels and Resorts case study.

Autoria: Francisca Fornés Coll

Professorat tutor: Ana María Enrique Jiménez

urs: 2019 - 2020

Grau: Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català: Comunicació, crisi, gestió, estratègia, públic, Riu Hotels and Resorts

Castellà: Comunicación, crisis, gestión, estrategia, público, Riu Hotels and Resorts

Anglès: Communication, crisis, management, strategy, stakeholder, Riu Hotels and Resorts

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català: Per les empreses fer front a una situació de crisi especialment quan té ressò mediàtic no és gens fàcil de gestionar. En el present treball s'analitzarà com la cadena hotelera Riu Hotels and Resorts ha gestionat tres moments de crisi amb una elevada exposició mediàtica. S'estudiaran les estratègies i eines comunicatives que ha utilitzat l'empresa per fer front a cada una de les crisis i com ha respost davant els diferents públics implicats.

Castellà: Para las empresas hacer frente a una situación de crisis, especialmente cuando los medios de comunicación la cubren, es una tarea difícil de gestionar. En el presente trabajo se analizará como la cadena Riu Hotels and Resorts ha gestionado tres momentos de crisis con una elevada exposición mediática. Se estudiarán las estrategias y herramientas comunicativas que ha utilizado la empresa para hacer frente a cada una de las crisis y como ha respondido ante los diferentes públicos implicados.

Anglès: For companies is not easy to manage how to deal with a crisis situation, especially when it has media coverage. In the present work, it is going to be analysed how the hotel chain Riu Hotels and Resorts has managed three moments of crisis with a high level of media exposure. The communication strategies and tools used by the company to deal with each of the crisis will be studied, as well as how it has responded to the different stakeholders.

Agraïments

A totes i cada una de les persones que, d'una forma o una altra, m'han ajudat a convertir la meva idea en una realitat. De manera especial a:

La meva tutora, Ana Maria Enrique, perquè ha estat un vertader plaer comptar amb els seus coneixements i el seu assessorament per desenvolupar el treball.

Als meus pares, Martí i Francisca, per la seva dedicació, la seva confiança i els seus consells.

Al meu germà, Pep, per ser un gran punt de suport.

Índex

1. Introducció.....	3
1.1. Presentació.....	3
1.2. Objecte d'estudi.....	4
1.3. Objectius.....	4
1.4. Preguntes d'investigació.....	4
1.5. Estructura del treball.....	5
2. Metodologia.....	7
2.1. Disseny metodològic.....	7
2.2. Categories d'anàlisi.....	9
3. Marc teòric.....	10
3.1. La comunicació empresarial.....	10
3.1.1. Introducció.....	10
3.1.2. Definició de comunicació empresarial.....	10
3.1.3. Tipologia.....	11
3.1.4. Figures clau dins la comunicació empresarial.....	14
3.1.5. Models de comunicació empresarial.....	16
3.2. La crisi.....	18
3.2.1. Etimologia de la paraula crisi.....	18
3.2.2. Definició actual de "crisi"	18
3.2.3. "Crisi" en l'àmbit empresarial.....	19
3.2.4. Característiques d'una crisi.....	20
3.2.5. Tipus de crisi.....	21
3.2.6. Fases d'una crisi.....	22
3.3. La crisi en comunicació empresarial.....	24
3.3.1. Gestió comunicativa de la crisi.....	24
3.3.2. Estratègies de comunicació per la prevenció de crisis.....	25
3.3.3. Actitud comunicativa en moments de crisi.....	29
3.3.4. Estratègies de comunicació davant una crisi.....	30
3.3.5. Instruments de comunicació.....	32
3.3.6. Gestió de la post-crisi.....	33

4. Estudi de cas: gestió de la comunicació en situacions de crisi.....	34
4.1. Riu Hotels and Resorts.....	34
4.1.1. Departament de comunicació de Riu.....	35
4.2. Gestió comunicativa de les crisis.....	37
4.2.1. Atemptat contra l'hotel Riu Imperial Marhaba.....	39
a. Cronologia de la crisi.....	39
b. Actors implicats i la seva actuació.....	40
c. Gestió comunicativa de la crisi.....	47
4.2.2. Cas de presumpta corrupció de Luis Riu.....	50
a. Cronologia de la crisi.....	50
b. Actors implicats i la seva actuació.....	51
c. Gestió comunicativa de la crisi.....	53
4.2.3. Hotel Riu Plaza España: demanda judicial i paralització d'obres.....	55
a. Cronologia de la crisi.....	55
b. Actors implicats i la seva actuació.....	56
c. Gestió comunicativa de la crisi.....	59
4.2.4. Anàlisi dels resultats.....	62
5. Conclusions.....	66
5.1. Futures línies d'investigació.....	71
6. Bibliografia.....	73
6.1. Obres.....	73
6.2. Articles.....	75
6.3. Hemerografia.....	77
6.4. Hemerografia digital.....	80
6.5. Altres recursos digitals.....	85
7. Annexos.....	86
Annex 1. Transcripció de les entrevistes i el grup focal	
Annex 2. Contingut rellevant de les xarxes socials	
Annex 3. Contingut rellevant dels mitjans de comunicació	
Annex 4. Contingut rellevant de les plataformes digitals de Riu	
Annex 5. Taules	

1. Introducció

1.1. Presentació

La gestió de la comunicació de crisi d'empreses hoteleres. Estudi de cas: Riu Hotels and Resorts és el Treball de Fi de Grau de la investigadora, realitzat en el quart curs del grau de Periodisme de la Universitat Autònoma de Barcelona.

El tema del treball és el resultat de la posada en valor de diferents aspectes. D'un costat, la gestió de la comunicació de crisi és una qüestió cada cop més rellevant en la gestió comunicativa empresarial. El sector privat pren consciència dels beneficis que comporta gestionar de forma eficaç, i també preventiva, els episodis de crisi.

De l'altre, el sector turístic representa, segons dades d'Hosteltur el 12,3% del Producte Interior Brut espanyol, on les empreses hoteleres són un dels grans protagonistes. Els hotels, que es transformen en cases temporals per cada un dels seus hostes durant les seves estances, són subjecte molt susceptible a ser afectat per episodis inesperats. És per això que es considera interessant estudiar com es gestiona la comunicació en situacions de crisi per part d'empreses hoteleres. La cadena escollida és Riu Hotels and Resorts que té la seva seu a Mallorca, on el turisme cobra una especial importància, en el 2019 arribaren a l'illa 13,6 milions de turistes¹.

1.2. Objecte d'estudi

L'objecte d'estudi és l'anàlisi de la gestió de comunicació d'empreses hoteleres en situacions de crisis. El treball es centrarà amb la gestió que ha fet la cadena hotelera Riu Hotels and Resorts en tres moments de crisi concrets:

- Cas d'estudi 1: Atemptat contra l'hotel Riu Imperial Marhaba. L'any 2015 un atemptat terrorista a la platja de Susa (Tunísia) va posar fi a la vida de 38 persones, moltes d'elles eren turistes de l'hotel Riu Imperial Marhaba, ja que el terrorista va disparar dins les instal·lacions de l'hotel costaner.

¹ Font d'informació: *Diario de Mallorca*.

<https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2020/02/03/baleares-recibio-13-millones-turistas/1482992.html>

- Cas d'estudi 2: Cas de presumpta corrupció de Luis Riu. El co-propietari de la cadena Riu va ser cridat als jutjats de Miami per presumpta corrupció. Juntament amb el vicepresident regional de Riu al Carib, Alejandro Sánchez, foren acusats per delictes de compensació il·legal.
- Cas d'estudi 3: Hotel Riu Plaza España: demanda judicial i paralització d'obres. El grup Baraka va interposar una demanda als jutjats contra Riu on es sol·licitava, entre altres, la paralització de les obres de l'hotel Riu Plaza España. Les obres s'aturaren durant una setmana i posteriorment el grup empresarial seguí qüestionant a Riu en diferents ocasions .

El treball posarà el focus en la gestió comunicativa que ha realitzat la cadena hotelera per fer front a cada un dels episodis de crisi descrits, amb l'objectiu de conèixer les seves estratègies, eines i comportament davant situacions inesperades que poden perjudicar la imatge de l'empresa.

1.3. Objectius

Els objectius generals del treball són:

1. Investigar i conèixer la literatura acadèmica existent relacionada amb la gestió de la comunicació empresarial, en especial, la comunicació en situacions de crisi.
2. Estudiar com gestionen situacions de crisi les empreses hoteleres, específicament, com l'empresa Riu Hotels and Resorts ha fet front a tres episodis de crisi de diferent tipologia, amb una alta cobertura mediàtica i que han ocorregut en un marge de quatre anys.

1.4. Preguntes d'investigació

El punt de partida de tota investigació són les qüestions que es planteja l'investigador.

En paraules de Codina (2018, p.6):

“Una pregunta d'investigació és una pregunta factible i rellevant que proporciona una declaració explícita del que l'investigador intenta esbrinar a través d'una recopilació de dades. Tot i que una proposta d'investigació es pot presentar com una afirmació, una pregunta obliga a l'investigador a ser més explícit sobre el que es proposa investigar. Les preguntes s'han de respondre mitjançant les

dades recollides i analitzades en la investigació utilitzant mètodes relacionats amb les preguntes”.

Tenint en compte els objectius explicats en l'anterior apartat (1.3) i la definició de Codina (2013) s'elaboren les preguntes d'investigació per tal de concretar els propòsits del treball.

La investigació del present treball partirà de la següent pregunta:

- Pregunta 1: Quines estratègies ha utilitzat el gabinet de comunicació de Riu Hotels & Resorts per fer front a tres crisis diferents?”

A l'anterior pregunta es sumaran cinc subpreguntes:

- Pregunta 2: Quin ha estat el comportament de l'empresa: proactiu o reactiu?
- Pregunta 3: Quins varen ser els punts forts i febles durant la comunicació de crisi de cada cas?
- Pregunta 4: La gestió comunicativa de les situacions de crisi ha evolucionat o s'han comès els mateixos errors?
- Pregunta 5: Les crisis han generat oportunitats? I si la resposta és afirmativa: han estat de tipus comunicatiu o empresarial?
- Pregunta 6: Com han afectat a la imatge i reputació de l'empresa les crisis?

1.5. Estructura del treball

La investigació s'ha dividit en cinc grans blocs de continguts que comencen amb el present preàmbul. La introducció és el punt de partida on es presenta el treball i es realitzen algunes consideracions prèvies abans d'entrar en matèria. A continuació es situa la metodologia, amb el disseny metodològic i les categories d'anàlisi. A aquesta li segueix el marc teòric, realitzat a través d'una exhaustiva recerca bibliogràfica, on es fa un estudi de les teories i definicions d'autors de referència entorn de la comunicació empresarial i de crisi.

El quart bloc es centra en l'estudi de cas de la gestió de comunicació en situacions de crisi per part de la cadena hotelera Riu Hotels and Resorts. L'apartat parteix d'una descripció de l'empresa i del seu departament de comunicació. Seguidament, s'investiga la gestió comunicativa de les crisis mitjançant l'estudi de les tres situacions de crisi escollides. Per tal de facilitar la comprensió i la comparació dels casos, s'analitzaran els mateixos paràmetres en cada episodi: a. cronologia de la crisi, b. actors implicats i la seva actuació, c. gestió comunicativa de la crisi.

Per acabar, en el quint bloc, es situen les conclusions del treball d'investigació, on es dóna resposta a les sis preguntes plantejades en l'anterior apartat (1.4) i, a més, es proposen futurs camins d'investigació per continuar i complementar l'actual recerca.

Adicionalment el treball inclou un apartat amb la bibliografia utilitzada (obres, articles, hemerografia, hemerografia digital i referències web) i un altre apartat amb els annexos, on s'ha afegit informació complementària de la investigació (transcripció d'entrevistes, resultats del grup focal, contingut rellevant de les plataformes digitals i de la recerca hemerogràfica i taules).

2. Metodologia

2.1. Disseny metodològic

En el present treball es farà ús de la metodologia qualitativa basada en l'estudi de cas. Una metodologia que permetrà conèixer la qüestió que ocupa aquest treball de manera minuciosa i detallada.

La investigació qualitativa treballa amb profunditat, intentant donar una explicació específica sobre una situació particular (Wimmer i Dominick, 1996). Dins aquesta disciplina, utilitzarem l'estudi de cas per analitzar tres situacions de crisi que varen implicar a la companyia hotelera Riu Hotels & Resorts.

En el mètode d'investigació de l'estudi de cas, la tasca d'investigació s'acota en un cas concret, en el treball que ens ocupa seran tres casos, i s'estudiaran de manera exhaustiva. Això comporta, d'una banda, un desavantatge: la mostra no és estadísticament representativa i no es podran realitzar generalitzacions. Però, d'altra banda, comporta molts avantatges, com asseguren Enrique i Barrio (2018, p.4):

“L'estudi de cas aporta a l'investigador una informació profusa sobre el tema d'estudi. L'estudi de cas es centra en una situació particular, proporcionant una excel·lent via d'anàlisi de problemes de la vida real i ajudant a comprendre el fenomen que es sotmet a estudi, sempre formant part dels seus objectius l'obtenció de noves perspectives i interpretacions”.

Pel que fa a les qüestions pràctiques i el desenvolupament metodològic de la investigació, el treball es desenvoluparà en dues fases diferenciades:

La primera fase de la investigació consisteix en la revisió documental. S'iniciarà l'etapa amb la lectura i estudi de documents específics (articles acadèmics, llibres, treballs d'investigació, etc.) amb l'objectiu de completar i augmentar els coneixements propis sobre la comunicació empresarial i comunicació de crisi, i alhora, elaborar el marc teòric d'aquest treball.

També, en el marc d'aquest primer període i per analitzar l'estudi de cas que ens ocupa, es revisaran les següents fonts d'informació:

- Documents oficials de l'empresa: comunicats i memòries anuals.
- La pàgina web corporativa de Riu Hotels & Resorts i el seu blog.

- Les xarxes socials que la companyia utilitza per comunicar-se amb els seus clients i potencials clients: Facebook (RIU Hotels and Resorts), Twitter (@RiuHoteles) i Instagram (@riuhotels).
- Recerca hemerogràfica. Es realitzarà un anàlisi qualitatiu de les notícies publicades sobre les tres situacions de crisi en la premsa. Es començarà amb l'anàlisi de totes les notícies publicades en cada un dels casos de crisi als quatre diaris de referència. És a dir, la premsa amb més lectors diaris entre 2015 i 2019 (període d'anàlisi de la investigació) segons les dades de l'Associació per la Investigació de Mitjans de Comunicació. S'analitzaran, per tant, *El País* i *El Mundo*, en l'àmbit nacional i *Última Hora* i *Diario de Mallorca*, en l'àmbit regional (Riu Hotels va néixer i té la seva seu a Mallorca). A més, es consultaran notícies publicades en altres mitjans de comunicació per tal d'obtenir una informació més plural i detallada.

La segona fase d'investigació consisteix en la recollida d'investigació a les fonts d'informació primària. S'utilitzarà la metodologia pròpia de l'entrevista qualitativa, definida per Enrique (2007, p.41) de la següent forma: "eina metodològica en la qual, mitjançant una conversa, l'entrevistador obté de l'entrevistat la seva definició personal de la situació es vol investigar". Específicament es realitzaran entrevistes enfocades, en aquesta tipologia d'entrevistes: "Existeix predeterminat prèviament un tema o focus d'interès, cap al que s'orienta la conversa i mitjançant el qual hem seleccionat a la persona objecte de l'entrevista" (Sierra a Galindo, 1998, p.299).

S'entrevistarà als periodistes Jaime Moreda i Javier Martín. El primer fou l'enviat especial del diari *Última Hora* a Tunísia per cobrir l'atemptat que es produí a l'hotel Riu Marhaba i el segon és el delegat de l'agència EFE al nord d'Àfrica, que també s'ocupà de cobrir el mateix succés. Per completar els punts de vista del primer cas d'estudi, s'entrevistarà a Petr Chervonec, testimoni de l'atemptat i un dels primers usuaris que va penjar fotografies a les xarxes socials. A més, s'entrevistarà a Albert Puig, l'actual director de comunicació de Riu Hotels and Resorts.

També s'organitzarà un grup de discussió, entès com una reunió de persones on aquestes expressen les seves opinions, mostren les seves actituds o manifesten les seves conductes en una sessió estructurada per un moderador (Ruiz, 1996). En el present treball els participants seran sis residents de l'illa de Mallorca, que formen part

dels *stakeholders* externs del grup hotel·ler. L'objectiu de la sessió és conèixer el seu punt de vista sobre els diferents casos de crisi que han afectat una empresa de l'illa.

El disseny metodològic no ha estat casual ni aleatori, sinó que s'ha seguit el principi de triangulació per garantir la validesa i la fiabilitat de la investigació que ens ocupa. El principi de triangulació, significa:

“D’una banda, utilitzar múltiples fonts d’informació secundària (base de dades, internet, documents, evidències estadístiques...) i, per altre, l’aplicació de diversos instruments de recoll·lecció d’informació primària com són les entrevistes personals estructurades o no estructurades, *focus group*...” (Enrique i Barrio, 2018, p. 10),

Amb tot plegat es procedirà a respondre les preguntes plantejades a l’inici de la investigació i a redactar les conclusions d’aquest Treball de Fi de Grau.

2.2. Categories d’anàlisi

Les categories i subcategories que s’han establert pel present treball es centren en la gestió comunicativa de la cadena Riu Hotels and Resorts de les crisis:

- Gabinet de comunicació de Riu Hotels and Resorts.
- Gestió de conflictes potencials.
 - o Fets succeïts abans d’esclatar la crisi.
 - o Gestió comunicativa de Riu en l’etapa de pre-crisi.
- Actors implicats en cada crisi.
 - o Posició de cada un dels actors que intervenen o es veuen afectats per la crisi.
- Gestió comunicativa de Riu.
 - o Tipus de comunicació.
 - o Estratègia comunicativa.
 - o Eines comunicatives.
 - o Relació amb els públics implicats.

3. Marc teòric

3.1. La comunicació empresarial

3.1.1. Introducció

Amb el pas dels anys la comunicació ha deixat de ser un element accessori dins les empreses, per passar a ser un pilar fonamental. Els alts càrrecs han apostat per una forta àrea de comunicació per gestionar l'empresa de manera íntegra i transversal. Avui dia són molts els que no conceben una gran empresa sense un fort departament de comunicació.

Partim de la premissa de Costa (1999, p.15): “la comunicació és acció i l'acció és comunicació”. L'autor situa els fets i la informació com a dos elements indeslligables, ja que no només les estratègies comunicatives transmeten informació, sinó que tot el que es fa i es deixa de fer també és transcendental i viceversa.

En paraules de Ferrer la comunicació obre les portes del triomf i apunta que “la comunicació eficaç és la clau de l'èxit; dóna vida a tot el que es fa i també fa que els nostres equips siguin més productius i els líders més forts” (Ferrer, 2000, p. 13).

3.1.2. Definició de comunicació empresarial

Entre totes les definicions del concepte, una de les més completes és la que fa Enrique (2007, p.62): “Entenem per comunicació empresarial tota activitat comunicativa integrada, produïda per l'empresa i dirigida a tots els seus públics, tant interns com externs, amb l'objectiu de crear una relació favorable amb ells i així poder assolir els objectius planificats”.

No obstant això, alguns autors com Montoya i Ullola (2012, p.9) matisen la definició aportant a la comunicació empresarial un aspecte bidireccional i defineixen així el concepte: “intercanvi de missatges que es donen en una organització, a través d'una xarxa de relacions internes i externes, amb propòsits específics [...]”.

3.1.3. Tipologia:

Segons el receptor dels missatges que emet l'organització, distingim dos tipus de comunicació empresarial: la comunicació interna i l'externa.

a. Interna

Abans de comunicar a l'exterior, que és en el primer que ve al cap a molts lectors al parlar de comunicació empresarial, s'ha de tenir en compte la mateixa organització. És a dir, dialogar de portes en dins. "La comunicació interna comprèn tots els esglaons de l'empresa, des de l'esglaió més alt fins al més baix" (Morales, 2001, p. 219). En altres paraules, la comunicació dins les fronteres de la mateixa empresa.

L'objectiu d'aquest tipus de comunicació, segons estableix Enrique (2007, p.76), és "explicar als públics interns de l'empresa que és el que fa, així com, aconseguir un clima laboral favorable, implicant i integrat a tots els seus membres en la seva filosofia, i a conseqüència, incrementar la motivació i la productivitat".

En el funcionament diari de l'empresa, la comunicació interna es manifesta a través de dues vies diferents, però no incompatibles. Són els canals de comunicació formals, o també coneguts com a oficials, i els informals.

La comunicació interna formal és aquella que ha estat definida i planificada, i, per tant, segueix les línies de l'organigrama, tal com apunta Lucas (1997). Pel que fa a la comunicació interna informal, sorgeix a partir de les relacions espontànies entre els membres de l'empresa. L'empresa és l'element que uneix a tots els treballadors i és inevitable que parlin d'aquest en les converses del seu dia a dia. Així, es construeixen els canals de comunicació informal.

Morales (2001) apunta que la principal forma de comunicació informal és el rumor que neix, normalment, fruit de l'interès dels propis treballadors per conèixer el funcionament de l'empresa i els seus canvis. Marín (1997, p.186) defineix així el rumor: "informació vaga i confusa, procedent de fonts no clarament identificades, que corre a través dels canals informals, i dóna lloc a un coneixement generalitzat sobre temes que afecten l'organització". És, per tant, una forma de comunicació inevitable i molt emprada, però que s'ha de vigilar, perquè pot conduir a les confusions o interpretacions errònies. En aquest sentit, l'empresa pot fer front al

rumor de dues formes: aturar-lo perquè arribi a la menor quantitat de gent possible i investigar quin és l'origen d'aquest i no torni a succeir (Enrique, 2007).

Ambdues modalitats, comunicació formal i informal, es poden produir en tres direccions: comunicació vertical descendent (des de l'alta direcció fins als nivells més baixos), vertical ascendent (des de la base fins a l'alta direcció) i horitzontal (entre persones o departaments que es troben en la mateixa posició dins la jerarquia empresarial). Així ho representa Lucas (1997):

	Descendent	Ascendent	Horitzontal
Formal	Amb els subordinats	Amb els caps	Amb els col·legues
Informal	Amb els seguidors	Amb els líders	Amb els amics

Taula 1. Formes de comunicació interna. / Font: Lucas Marín (1997).

Ara ens centrarem en les eines que ofereix la comunicació formal que, com ja s'ha esmentat, aquesta si es pot planificar i dissenyar.

En aquest sentit, una eina molt utilitzada i eficient és la intranet. Ferrer (2000) assenyala que es tracta d'un sistema d'internet intern de l'empresa. No es pot accedir a ell des de fora i permet una comunicació senzilla i directa entre els diferents treballadors i departaments. A través d'aquesta eina l'empresa pot comunicar els seus missatges de manera senzilla i directa, pot rebre feedbacks dels treballadors, crear vies per promoure el coneixement entre departaments, emmagatzemar informació útil pels treballadors, oferir cursos de formació, etc. El mateix autor indica que tota intranet hauria de tenir les següents característiques: senzillesa (el seu llenguatge i sistema han de ser clars), essencial (ha de tenir un ús freqüent), interactiva (participació de tots els agents) i atractiva i emotiva (ha d'inspirar curiositat i interès).

La intranet és, per tant, una eina de comunicació formal que es pot fer servir en totes les direccions: descendent, ascendent i horitzontal. A més, existeixen altres canals per gestionar la comunicació formal, com per exemple:

	Descendent	Ascendent	Horitzontal
Formal	Fulles informatives, taulell d'anuncis, cartells, material audiovisual, revista de l'empresa, manual d'acollida al nou treballador, cursos...	Jornades de despatxos oberts, bústia de suggeriments, enquestes...	Reunions entre diferents departaments, informes, trobades entre treballadors...

Taula 2. Exemples de comunicació interna formal. Font: elaboració pròpia.

b. Externa

L'empresa vol comunicar més enllà de les seves fronteres, es vol dirigir a la societat. Parlem de societat perquè l'organització no només es dirigeix als seus clients o consumidors, sinó que es relaciona amb molts més agents, com assenyala Enríque (2007): els proveïdors, mitjans de comunicació, *influencers*, institucions i administracions públiques, entitats econòmiques, detallistes, intermediaris, veïns de l'empresa, institucions financeres, institucions públiques, detallistes, la competència, etc.

Segons la mateixa autora (2007), la comunicació externa s'utilitza, principalment, per assolir els següents objectius: promocionar el producte i la marca, traslladar la identitat i la imatge de l'empresa a la societat i, també, difondre notícies o fets d'actualitat que puguin tenir una relació directa o indirecta amb l'organització.

La comunicació amb l'exterior no és unidireccional, ja que l'organització forma part de la societat i, com a tal, rep influències d'aquesta.

Segons el tipus d'informació que l'empresa intercanvia amb l'exterior Bartolí (1992) estableix tres tipus de comunicació externa. En primer lloc, l'operativa, que és la que s'utilitza diàriament de manera quasi rutinària amb els públics més propers. En segon lloc, la comunicació externa estratègica, situada en l'aspecte més tàctic i competitiu de l'empresa, l'objectiu d'aquesta és conèixer més el mercat (competència, legislació, etc.). I, en tercer lloc, la comunicació externa de notorietat, és la més habitual i coneguda. Dóna a conèixer la marca a través dels productes i serveis, també transmet la seva identitat, els valors i la imatge.

La informació en l'actualitat es fa pública majoritàriament a través de canals digitals, alguns d'ells són: la web corporativa, blogs, els butlletins electrònics i les xarxes

socials. Molts d'autors i manuals mencionen les trucades telefòniques com un canal de gran importància, els anomenats centre de trucades o centre d'atenció al client. Es tracta d'una eina que segueix en funcionament, però en transformació, ja que els xats en línia i els correus electrònics tenen molt bona acollida en l'actualitat entre el públic a l'hora de comunicar-se amb l'empresa i viceversa. Els mitjans de comunicació també són crucials a l'hora d'arribar al públic, en ells es pot inserir la publicitat i, també, poden recollir les notes de premsa o comunicats que envia l'organització.

3.1.4. Figures claus dins la comunicació empresarial

a. Dircom o Director de comunicació

El Director de comunicació es comparava sovint amb un "director d'orquestra", per la seva tasca de dirigir un equip i fer-lo funcionar. Però en aquesta comparació no es té en compte que un director d'orquestra sincronitza els músics a partir d'una partitura ja existent, a diferència del director de comunicació, qui ha de dissenyar la melodia, i després, fer-la sonar.

Costa (2001, p.59) va definir la figura del Dircom de la següent forma: "És un nou especialista: el generalista polivalent, i al mateix temps estrateg, comunicador (portaveu), gestor de comunicacions i, a més, guardià de la imatge corporativa". La definició ha estat resumida per altres autors en tres conceptes: executiu, estrateg i global.

En la pràctica es desenvolupen, segons apunta el mateix autor (2001), en les següents funcions:

- La configuració de la imatge de l'empresa.
- La definició de la cultura corporativa i el sistema de comunicació intern.
- Dissenyar el Pla Estratègic de Comunicació en funció dels valors intangibles de l'empresa i, posteriorment, executar-lo.
- Ser el portaveu de la institució i l'interlocutor entre l'empresa i el públic.
- Implicar als responsables de l'empresa en la comprensió dels objectius institucionals de l'empresa, escoltar-los i motivar-los en la seva participació.
- Supervisar les tasques que es realitzen en el departament de comunicació.

Pel que fa als estudis, tres de cada deu tenen una formació universitària que equival a un gran o una llicenciatura de Periodisme. I quasi la meitat dels professionals

(47,5%) que ocupen aquesta posició han cursat algun màster o postgrau relacionats amb la comunicació².

La formació no és l'únic que es valora a l'hora d'elegir un candidat o un altre, les competències individuals són també un element clau en la figura del Dircom. Els autors coincideixen en posar en relleu les següents aptituds: esperit crític, curiositat, imaginació, capacitat estratègica, d'anàlisi, de lideratge, d'empatia, etc.

En l'organigrama de l'empresa, com es veurà en el punt 3.1.5, el càrrec de director de comunicació se situa, normalment, en la direcció.

“El Dircom ha d'estar en la cúpula de la piràmide organitzativa, juntament amb els màxims responsables (president, director general, Consell d'Administració, secretari general), amb la categoria de director. I, molt a prop, de l'Àrea de Recursos Humans i de Màrqueting, amb les quals formarà equip. Ha d'estar defora del diagrama empresarial, de manera lateral, per tenir flexibilitat i llibertat d'acció”. (Enrique, Madroño, Morales i Soler, 2008, p.38)

b. Stakeholder

El concepte 'stakeholder' es tradueix com grups o públics d'interès. Freedman (1984) definia els stakeholders com qualsevol persona o grup que pot influir en les decisions que pren l'empresa i, al mateix temps, veure's afectat per les decisions que aquesta pren.

Aquests grups d'interès variaran en funció de l'activitat de l'empresa, la mida, la ubicació, etc. Això no obstant, existeixen cinc públics que coincideixen en totes les classificacions que fan els autors. Aquests són: “els accionistes, els consumidors, els treballadors, els proveïdors i la comunitat” (Barrio i Enrique, 2018, p.121).

Malgrat això, els experts no coincideixen en la tipificació d'aquests grups d'interès. Una de les classificacions més senzilles, però funcionals, és la de Svensen (1998), qui tipifica el públic segons l'impacte de les seves accions. El resultat d'aquesta classificació són dos grups: el primari (col·lectius i persones relacionades directament amb els objectius de la companyia) i secundaris (no estan directament

² Dades obtingudes de: El Estado de la Comunicación en España. Asociación de Directivos de la Comunicación. 2018.

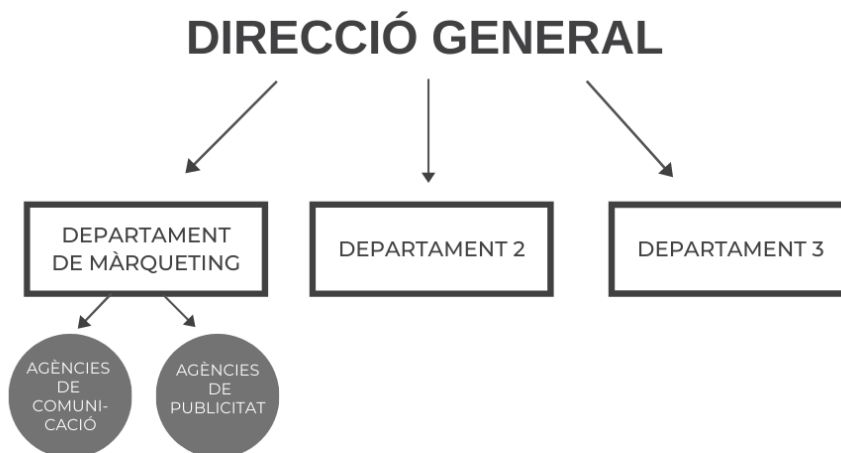
relacionats amb els objectius de l'empresa, però poden influir de manera indirecta en aquesta). Els accionistes, inversors, consumidors, treballadors i proveïdors formen part del primer grup; i els governs i mitjans de comunicació, són stakeholders secundaris.

3.1.5. Models de comunicació empresarial

El lloc que ocupa el departament de comunicació dins l'organigrama de l'empresa és crucial per conèixer quin és el paper que té dins l'organització. La seva posició determina les tasques, la influència i les relacions del departament, tant en la comunicació interna com externa.

a. Model de comunicació o de màrqueting

Segons estableix Enrique (2018) aquest model situa la direcció general en la cúpula de l'organigrama, la qual exerceix una influència directa sobre tots els departaments, entre ells el de màrqueting. No existeix una tasca de comunicació integral, ja que l'única àrea de comunicació es troba al mateix nivell que la resta de departaments i la seva tasca està orientada a obtenir resultats quantitatius i de mercat, com per exemple augmentar les vendes o la distribució.

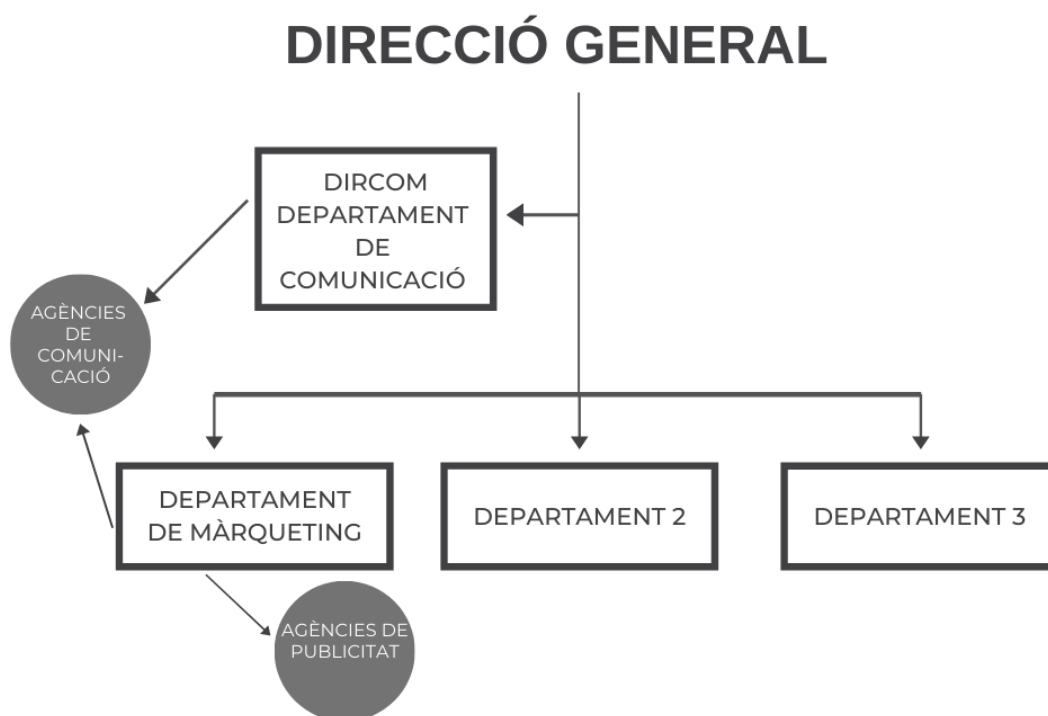


Imatge 1. Organigrama del model de comunicació o màrqueting / Font: Enrique (2018).

b. Model de comunicació integral

El model de comunicació, amb el Dircom al capdavant, depèn directament de la direcció general. En l'organigrama es situa en un nivell més alt que la resta de departaments, fet que permet desenvolupar la funció executiva estratègica i global que ha de tenir el director de comunicació, tal com s'explicava en el punt 1.4.1. Enríque (2018) puntualitza que en l'actualitat aquest és el model de referència i així seguirà sent-ho en el futur.

Pel que fa a les qüestions pràctiques, la ubicació del departament de comunicació al costat de la cúpula permet que la comunicació s'integri en totes les activitats de l'empresa i, també, deslligar la comunicació del màrqueting. El Dircom supervisa totes les activitats comunicatives que es realitzen dins i fora de l'empresa, tant en el departament de màrqueting, com qualsevol altre. Amb aquest model les agències de comunicació es dirigeixen al departament de comunicació i el de màrqueting, però les de publicitat només a l'àrea de màrqueting.



Imatge 2. Organigrama del model de comunicació integral. / Font: Enríque (2018).

3.2. La crisi

3.2.1. Etimologia de la paraula crisi

El concepte 'crisi' va néixer a l'Antiga Grècia, originàriament escrit com "Krisis". Tal com explica González (1998), inicialment el mot va sorgir en l'àmbit de la religió, la tragèdia i la medicina. En l'accepció inicial 'crisi' significava un moment clau de canvi, tant per millorar, com per empitjorar. Beijin i Morin (1976) asseguren que el terme 'crisi' en la medicina denominava un canvi inesperat en l'estat del pacient.

Segons explica González (1998, p.22):

"El vocabulari hipocràtic distingia entre *crisis* (una recuperació o empitjorament sobtat) i *lysis* (una millora o empitjorament gradual de la salut). La tasca del metge era llavors preveure els moments "crítics" d'una malaltia o dolor a partir de l'evolució que s'esperava que aquesta seguís".

A partir del segle XVIII, la ciència va considerar la paraula 'crisi' com una patologia, tal com explica González (1998, p.22):

"A partir d'aquesta època [segle XVIII] la paraula crisi deixa d'utilitzar-se per designar el punt més alt en l'evolució d'una malaltia (que normalment anunciava l'inici de recuperació del pacient) per passar a designar el moment que una malaltia feia un gir a pitjor".

Enrique (2007) afegeix que en el mateix segle el terme 'crisi' es va introduir a altres disciplines, com l'economia i la política. Però no fou fins al segle XIX quan el terme es va utilitzar en obres escrites dedicades a la crisi de valors, de la civilització, espiritual, etc. A partir d'aquests textos el terme es va introduir a noves doctrines, com la psicologia. Així ho recull, també, González (1998).

3.2.2. Definició actual de "crisi"

En la cultura oriental, concretament en llengua xinesa, el concepte "crisi", tal com defineix Losada (2010), s'obté per la suma de dos mots: d'una banda "perill" i, de l'altra, "oportunitat", és a dir, "el perill que genera oportunitats". En occident, però, no es sol associar la paraula crisi amb un avantatge o una avinentesa.

En castellà i català, de fet, existeix una paraula específica en el cap de la psicologia per referir-se a aquesta actitud i és 'resiliència', que es defineix pel Diccionari.cat, com "la capacitat de l'individu per a afrontar amb èxit una situació desfavorable o de risc, i per a recuperar-se, adaptar-se i desenvolupar-se positivament davant les circumstàncies adverses".

La paraula 'crisi', en canvi, es sol concebre com una situació adversa a la qual s'ha de fer front. Així ho recull la segona accepció del Diccionari d'Estudis Catalans, que defineix la paraula 'crisi' com una etapa: "fase circumstancialment difícil que travessa una persona, una empresa, una indústria, un govern, etc.". La primera accepció, en canvi, ens torna a traslladar al passat, ja que encara fa referència a l'àmbit de la medicina i defineix la paraula crisi com "canvi brusc, favorable o advers, en el curs d'una malaltia".

Com ja insinua la definició del DIEC, són moltes les disciplines on, avui dia, el concepte 'crisi' hi és present, des de l'economia i la política, fins al registre més col·loquial, com són les relacions de parella.

3.2.3. 'Crisi' en l'àmbit empresarial

Les empreses i institucions són agents decisius en la societat i, com a tals, són susceptibles a veure's involucrats en situacions de crisi. Enrique (2007) assegura que les crisis en l'àmbit empresarial tenen moltes i diverses conseqüències, algunes són: la pèrdua de crèdit, d'imatge i reputació, les quals poden fer trontollar els pilars de l'empresa. De manera similar ho defineixen Westphalen i Piñuel (1993, p.87): "Una crisi respon a un canvi sobtat entre dues situacions, canvi que posa en perill la imatge i l'equilibri natural d'una organització".

Són molts els autors que han intentat definir el terme crisi dins la disciplina de la comunicació empresarial. Però molts d'altres han acceptat les definicions de González Herrero i Del Pulgar Rodríguez. Ambdós coincideixen en el perill que pot generar una situació de crisi pels pilars de l'empresa, però, alhora, introdueixen, de manera implícita, la importància de la comunicació per gestionar de manera eficaç aquesta situació adversa.

González (1998, p.30) fixava de la següent manera el concepte de crisi:

“Una situació que amenaça els objectius de l’organització, altera la relació existent entre aquesta i els seus públics, i requereix una intervenció extraordinària dels responsables de l’empresa per minimitzar o evitar les possibles conseqüències negatives. Dita situació restringeix, alhora, el temps que els executius tenen per respondre i sol produir nivells d’extres no presents en circumstàncies normals”.

Un any després Del Pulgar (1999, p.112) ho definia de forma molt similar:

“Crisi és tota situació decisiva per la supervivència d’una companyia, produïda per sorpresa, que pot afectar el públic (intern i extern), al producte, al procés, a la distribució, a la seguretat o als mercats financers, i en la que acusa una notòria falta d’informació que tracten de pal·liar els mitjans convertint a l’organització en el centre d’atenció i comprometent així la seva imatge, la seva credibilitat o la seva capacitat productiva”.

No obstant això, no es pot ignorar la definició d’Enrique (2015, p.119). L’autora recorda l’accepció oriental de “crisi” on les amenaces es poden convertir en oportunitats i, per això, en comunicació empresarial, una bona gestió de crisi, tal com s’explicarà més endavant, pot ser aprofitada favorablement per l’organització i estableix que: “Malgrat que la imatge d’una empresa pugui sortir damnificada després d’una crisi, existeixen casos on l’amenaça es converteix en una oportunitat, en un avanç i en un reforçament de l’empresa davant els seus públics”.

3.2.4. Característiques d’una crisi

Westphalen i Piñuel (1993) establiren que tota crisi es caracteritza per cinc elements: sorpresa, unicitat, urgència, desestabilització i descens tendencial de la qualitat de la informació.

Tota crisi és sorpresa perquè:

“No existeix cap crisi totalment anticipada, ja que un risc que hagués estat íntegrament pres en compte en els plans de l’empresa, mai conduiria a una crisi, és a dir, a una gran ruptura d’equilibris. Com a màxim, podria generar disfuncions puntuals, menors i controlades. El capital d’imatge no seria minvat, al contrari del que succeeix en el cas de crisis”. (Westphalen i Piñuel, 1993, p.87).

Cada crisi és única perquè:

“Rarament dues crisis tenen les mateixes causes, i, donat el cas, les mateixes causes mai produirien els mateixos efectes”. (Westphalen i Piñuel, 1993, p.87).

Les crisis sempre són urgents per mor:

“De les complexes dificultats que s’han d’afrontar i per l’afluència d’informacions negatives que s’han d’adreçar. [...] S’ha de reaccionar ràpidament, ja que els mitjans tenen el poder de tractar la informació en temps real [...], i... els rumors no corren, volen”. (Westphalen i Piñuel, 1993, p.88).

Les rutines comunicatives de l’empresa canvien, es desestabilitzen:

“Les maneres habituals de procedir es veuen inoperants davant la rapidesa i violència generada per la crisi. En termes de comunicació, les relacions de l’empresa amb el seu entorn també es modifiquen: en lloc de les relacions cordials amb els periodistes perfectament coneguts i “ben tractats” a les quals un està acostumat, el servei de premsa ha de fer front a una multitud de periodistes impacients, i sovint menys especialitzats. [...] En moments de crisi no només els termes, sinó també les formes de comunicació es veuen radicalment modificats. (Westphalen i Piñuel, 1993, p.88).

La crisi provoca un descens tendencial de la qualitat de la informació:

“L’estat d’emergència, la irrupció de nous interlocutors, el traumatisme intern causat per la crisi, etc., tots aquests fenòmens es sumen per deteriorar la qualitat dels missatges emesos per l’empresa: aquesta no controla ja el seu discurs, es veu més obligada a reaccionar que a prendre la iniciativa. A més, la crisi planteja problemes de fons als quals l’empresa ha de respondre: la comunicació queda a un segon pla [...] En aquest context borrós, un rumor es converteix ràpidament en informació”. (Westphalen i Piñuel, 1993, p.88 i 89).

Altres elements que solen acompanyar una crisi són el pànic, la sensació de pèrdua de control i l’atenció mediàtica. Són, per tant, conseqüències de l’arribada d’una situació inesperada que genera sentiments i reaccions properes a un ensurt.

3.2.5. Tipus de crisi

Existeixen moltes formes de tipificar les crisis, quasi tantes com autors. Westphalen i Piñuel (1993) classifiquen les crisis segons el seu origen i segons la seva durada. Cervera (2004) es centra amb el grau de gravetat de la situació: nivell verd, de baixa intensitat; groc, situacions de rellevància i nivell vermell, situacions extremes. Losada

(2010), a les classificacions anteriors, afegeix noves distincions: segons el moment que sorgeixen i segons els seus efectes.

La classificació més útil per la gestió de la comunicació en moments de crisi és, segurament, la que fa l'autor González Herrero, i és la que seguirà aquest treball. González (1998) distingeix les crisis en dos grups segons la possibilitat d'intervenció que té l'organització:

a. Crisi evitable i crisi no evitable

Les crisis evitables són “aquelles que es podrien evitar mitjançant una intervenció oportuna i eficaç per part de l'organització. El seu origen es troba, normalment, en accions humanes sobre les quals l'empresa pot influir o controlar” (González, 1998, p.36). Amb una bona gestió aquest tipus de crisi es poden aturar abans de sortir a la llum. Les vagues i els casos de corrupció són alguns exemples. Altrament, existeixen les crisis no evitables, també conegudes com accidentals, “el seu origen es troba, normalment, en agents de la natura, però també, a vegades en errors o accions humanes no controlables per l'empresa com és el cas de molts accidents” (González, 1998, p.36). Per exemple, els incendis, terratrèmols o boicots.

3.2.6. Fases d'una crisi

Els autors i experts denoten cert acord en establir tres etapes que engloben tota crisi: la pre-crisi, la crisi i la postcrisi. Són els moments en els quals l'organització ha de fer front a la crisi. Ara bé, alguns autors com Losada (2010) afegeixen un primer cicle, que és la no-crisi. És el període de temps de tranquil·litat, sense incidents ni indicis de canvi, i és precisament el temps que té l'empresa per preparar-se per la següent etapa, on apareixeran els primers indicis, la pre-crisi.

a. Pre-crisi

“En aquesta etapa la crisi comença a donar els primers senyals de vida i l'organització pot preveure i detectar l'existència d'un possible problema futur” (González, 1998, p. 53). Com si es tractés d'una malaltia, aquesta etapa equival a la detecció dels primers símptomes. És un moment crucial, perquè una resposta a temps pot erradicar, a vegades, la crisi. A vegades, però, la crisi no es pot evitar i es dona pas a la següent etapa: crisi.

b. Crisi

Els fets són exposats al públic a través dels mitjans de comunicació o les xarxes socials. Per tant, com explica González (1998), és imprescindible que l'empresa sigui transparent amb els diferents públics i aporti tota la informació puntual i veraç. Dit en altres paraules, l'organització ha d'agafar les rendes de la situació. Malgrat això, en la pràctica, en ocasions, s'opta per l'actitud contrària i pot desembocar en una fallida de l'empresa.

“L'empresa ha de ser conscient que ja s'han produït danys i que el més important ara és evitar que aquests danys siguin majors i actuar de manera que aquesta situació duri menor temps possible i així iniciar la recuperació tan aviat com es pugui”. (Enrique, 2007, p. 125).

c. Post-crisi

També coneguda com a fase de recuperació, és el moment de tornar a la normalitat. Així ho afirma González (1998, p.54):

“És el moment de reflexionar, avaluar i analitzar el que ha passat. És també el moment de recompensar a aquells que han donat suport a l'organització; d'analitzar que ha funcionat correctament i que ha funcionat de manera errònia o defectuosa; d'aprendre dels errors i d'adoptar solucions que millorin el pla de crisi existent, o d'implementar-ne un en el cas que no existeixi. És el moment, en definitiva, d'adoptar estratègies que condueixin a l'empresa a la recuperació i previnguin la reactivació de la crisi que acaba de sofrir o d'altres similars”.

És el moment de respirar profund perquè la crisi ja ha acabat, però sense abaixar la guàrdia perquè acabada la recuperació, torna a començar la fase de no-crisi.

3.3. La crisi en la comunicació empresarial

Els responsables de la tasca comunicativa en aquest sector no poden abaixar la guàrdia davant possibles crisis, ja que “una crisi pot i segurament succeirà. Quan? Aquesta és la pregunta” (Fearn-Banks, 1996, p.1). Amb la certesa que, prest o tard, l'empresa pot veure's sacsejada per una situació de crisi, el que cal fer és preparar-se pel moment. Una reacció improvisada i espontània mai serà una bona resposta.

Pel que fa a les dades, el 95% de les empreses pateixen com a mínim una crisi o contingència al llarg de la seva existència, segons dades del periodista Enrique Alcat³.

3.3.1. Gestió comunicativa de la crisi

En la gestió d'una crisi empresarial o institucional la comunicació és un element imprescindible. La gestió i la comunicació en aquesta situació són, segons Enrique (2007, p.128), dos elements inherents, ja que:

“L'empresa davant una crisi [...] és susceptible de rebre cobertura mediàtica, veient-se obligada a informar els seus públics (autoritats, treballadors, opinió pública...) sobre l'assumpte crític, per evitar en la mesura del possible efectes negatius en la seva activitat o imatge. Per altra banda, no podem oblidar que per comunicar de forma eficaç s'han d'utilitzar tècniques de gestió”.

Tot i que la mateixa autora matisa que existeixen algunes decisions en una situació de crisi que no requereixen una gestió comunicativa. Paniagua (2005) ho il·lustra amb el següent exemple: en comunicar-li a un director general l'incendi de la seva fàbrica, l'avisen que ja té els periodistes al telèfon demanant informació. L'executiu truca immediatament al director de comunicació per demanar consell sobre què fer. El professional respon: “heu trucat als bombers?”

Una vegada apreciada aquesta diferenciació, aquest treball es centrarà en la gestió comunicativa de la crisi.

³ Dada recollida pel diari digital CastillayLeonEconomica.es. En la presentació del llibre *Y ahora qué, la actitud es la respuesta*, l'any 2012 a Valladolid, l'autor va exposar que el 95% de les empreses o marques pateix alguna crisi al llarg de la seva vida.

González (1998) avança que les empreses tenen actituds, tasques i rutines molt diferenciades a l'hora de gestionar una situació de crisi. Mentre alguns només s'ocupen de prendre decisions a correuita quan la crisi ja ha sortit a la llum, d'altres sí que es preocupen per gestionar-la des de la pre-crisi, o fins i tot, la no-crisi. És precisament aquesta segona opció la que considera l'autor com la més adequada i eficaç per abordar la circumstància i, per tant, defineix així la gestió de comunicació de crisi:

“La capacitat d'una organització de reduir o preveure els factors de risc i incertesa respecte al futur, de forma que es capaci a la mateixa per assumir de manera ràpida i eficaç les operacions de comunicació necessàries que contribueixin a reduir o eliminar els efectes negatius que una crisi pot provocar sobre la seva imatge i reputació”. (González, 1998, p. 38)

En la gestió d'una crisi, “el principal objectiu és frenar la crisi amb la major brevetat possible i aconseguir el control de la informació, amb l'objectiu de reduir al màxim la pèrdua del crèdit i del capital en la imatge de l'empresa”. (Gil, 2013, p.28)

En contraposició a aquesta idea, Enrique (2007) apunta que els esforços dels encarregats de la comunicació no s'han de focalitzar només en el moment que esclata la crisi. Per consegüent són tres els objectius principals d'aquests treballadors:

- Preveure les crisis, per evitar-les o reduir-les, en la mesura del que sigui possible.
- Si arriba una crisi, tenir preparada una resposta, per poder reaccionar de manera organitzada i alleugerir les seves conseqüències.
- Tornar a la normalitat una vegada l'etapa de crisi s'hagi erradicat.

3.3.2. Estratègies de comunicació per la prevenció de crisis

Una bona gestió de la crisi comença, com ja s'ha vist, en l'etapa de no-crisi, abans de fer sonar les primeres alarmes d'una possible crisi. En paraules d'Enrique (2007, p.136): “la clau d'una gestió efectiva de la crisi ve determinada per l'anticipació i la identificació d'assumpes o àmbits més vulnerables o que puguin transformar-se en situacions crítiques, perquè en cas de no poder evitar-les l'empresa es vegi afectada el mínim possible”. La improvisació no hi té cabuda dins la gestió comunicativa d'una crisi.

a. Gestió dels conflictes potencials

En món empresarial dels Estats Units de final del segle XX s'aplicava la doctrina de l'*issues management*⁴ per anticipar-se als possibles conflictes que podrien desenvolupar en l'àmbit polític. Hainsworth i Meng (1988, p.26) definien així l'objectiu d'aquesta teoria: "fer possible que l'organització identifiqui aviat aquells conflictes que podrien tenir un cert impacte sobre el seu benestar".

González (1998, p.120) va traduir, en el marc de la comunicació de crisi, el concepte al castellà com *gestión de conflictos potenciales* i ho va definir de la següent manera: "És una tècnica de previsió que té la missió de detectar aquells assumptes que podrien convertir-se en crisi i influir en l'evolució dels mateixos amb l'objectiu d'evitar els efectes negatius sobre l'organització". González, en el mateix llibre, estableix com dur a la pràctica aquesta teoria, la qual ha estat recollida per molts d'autors en la posteritat, com Losada (2010). Assenyalen que la primera passa en aquest procediment és la identificació d'aquells fets que podrien ser conflictius en el futur. En moltes ocasions es necessitarà la col·laboració d'altres departaments de l'empresa. Una vegada reconeguts els casos, s'ordenaran i prioritzaran en funció l'agressivitat i la força que aquest pot tenir sobre l'empresa i, en segon lloc, la possibilitat que hi ha que l'assumpte s'aconsegueixi desenvolupar.

Aquestes valoracions de l'entorn seran imprescindibles per tal que l'empresa es pugui anticipar a una situació de crisi.

b. Gestió dels processos comunicatius

Segons Piñuel (2002), la identificació de situacions és necessària, però no suficient. L'empresa també ha d'avançar-se en el que denomina "processos de comunicació". Aquesta tècnica fa referència al procés d'intercanvi d'informació de l'empresa amb l'exterior en un moment de crisi. En matèria de públic, s'han d'identificar i jerarquitzar segons es puguin veure implicats o no i en quina gravetat en una situació de crisi.

Pel que fa als mitjans de comunicació, és gairebé impossible anticipar les notícies, no obstant això, l'autor assegura que es pot analitzar com han actuat en altres crisis

⁴ W. Howard Chase (1976) va ser el primer en utilitzar el terme *issues management* en l'àmbit de la gestió i prevenció de crisis.

per saber, per exemple, quin professional sol cobrir determinats temes, quina perspectiva s'adopta, extensió, etc.

Piñuel assegura que l'empresa ha de preparar, a més, l'estructura bàsica que seguiran tots els missatges o comunicats que s'emetrà en la crisi. "L'elaboració formal d'una guia amb elements invariables, permetrà que l'empresa pugui reaccionar ràpidament, però de manera estructurada, davant cada imprevist" (Piñuel, 2002, p. 15).

El contingut dels missatges també ha d'estar treballat. L'empresa prepararà una argumentació per a posicionar-se i raonar els discursos que s'oferiran en el moment de crisi. Piñuel (2002, p.17) afirma que és una feina clau, ja que amb aquestes idees: "L'organització evitarà entrebancar-se amb l'escull del doble llenguatge [...]; es donarà una versió única i responsable [...] i s'espera que la imatge de fortaleza donada per una organització que domina la crisi, influirà en el tractament que faran els mitjans de comunicació i, per tant, que aquests deixin la postura d'acusació per passar al reconeixement".

c. Gestió dels recursos humans

Els treballadors també han d'estar preparats davant un hipotètic cas de crisi i, sota la premissa de González (1998, p.162), "les crisis es resolen millor amb grups que amb individus", l'empresa ha de constituir un comitè de crisi. Alguns autors també poden etiquetar aquest grup de treball com "gabinet de crisi, cèl·lula de crisi, equip de crisi, unitat de crisi, etc." (Enrique, 2007, p. 139).

Les tasques de l'equip seran permanents, no només en el moment que explota la crisi. Enrique (2007) subratlla algunes de les seves principals tasques: en temps de tranquil·litat s'han d'informar per identificar els conflictes potencials i públics, també organitzaran els tallers de formació i simulacres. A més, actualitzaran el pla de gestió de crisi i el pla de comunicació de crisi. Una vegada la crisi apareix, la seva funció principal és dirigir a l'empresa, seran els màxims responsables en la presa de decisions, i actuaran i faran les declaracions i comunicats que pertocuin en cada moment. Una vegada la crisi sigui resolta, faran balanç de la gestió de la crisi i milloraran o adaptaran, en el cas que sigui necessari, el pla.

Losada (2010) apunta que el model ideal de comitè de crisi ha d'estar format per un nombre reduït de treballadors, per garantir un funcionament àgil i eficaç. L'equip ha

d'incloure: el president o director de l'empresa, executius d'alt nivell o directius, el portaveu, un assessor jurídic, el responsable de recursos humans i experts o tècnics en l'àrea o departament afectat, si neix en un departament concret de l'empresa, també es trucarà al responsable d'aquesta, ja que també tindrà un gran coneixement sobre el tema. Es tracta, per tant, d'un equip interdisciplinari per tal d'afrontar els problemes amb coneixement, seguretat i rigorositat.

Podríem comparar, per tant, el comitè de crisi amb el capità d'un vaixell que guia els seus mariners en els episodis de temporal. Tots junts remen cap a una mateixa direcció i aconsegueixen sobreposar-se a les ones més grans.

d. El manual de crisi i el pla de comunicació de crisi

Alguns autors utilitzen els conceptes de "manual de crisi" i "pla de gestió de crisi" com a sinònims. Però altres experts com Enrique (2015) evidencien una clara diferenciació, que és la que seguirà aquest treball. En paraules d'Enrique (2015, p.123), el manual de crisi està "format per una sèrie de documents i materials que en qualsevol moment pot necessitar el comitè de crisi, tant per redactar el pla de comunicació de crisi, com per traçar alguna acció concreta. Conté dades i informació d'interès per afrontar la crisi".

Mentre el pla de comunicació de crisi "es fonamenta en una sèrie de procediments operatius que una empresa desenvolupa per eliminar o alleugerar els efectes negatius que, des del punt de vista de la comunicació, pot generar una crisi i permeten una gestió òptima d'aquesta" (Enrique, 2015, p.124).

En altres paraules, el manual de crisi són documents d'utilitat a consultar en un determinat moment, hagi esclatat la crisi o encara no, per exemple llistats de contactes. El pla de comunicació de crisi és una eina que inclou estratègies que es posaran en marxa quan la crisi aparegui amb l'objectiu de resoldre-la.

e. Simulacres

Els simulacres posaran a prova els guions que havia planificat l'empresa i comprovaran la seva eficàcia. Són la passa prèvia a un cas de crisi real i són el millor moment per aprendre dels errors i poder rectificar a temps.

En paraules d'Enrique (2007, p.149):

“En aquestes sessions de simulacres els membres del comitè de crisi poden testar els mecanismes de gestió de crisi, quins són efectius i quins no; d'aquesta manera, és en aquestes situacions, on l'empresa es pot equivocar sense que això produeixi conseqüències negatives a l'empresa i, així, aprendre de l'experiència”.

Els directius i portaveus reben també un simulacre molt particular, anomenat *media-training*. Consisteix a posar a prova els treballadors que hauran de sortir davant els mitjans en una situació de crisi, per la qual cosa simulen entrevistes en directe, rodes de premsa, lectures de comunicats, debats, etc (Piñuel, 2002).

Piñuel (2002) apunta que els avantatges d'aquesta tècnica són la millora del sistema, ja que comporta una rectificació dels aspectes que no han funcionat, formació als usuaris implicats, ja que aprenen de l'experiència, incentivar el treball en grup i enfortir l'esperit d'iniciativa. Tanmateix, la realització d'aquesta activitat també comporta alguns aspectes negatius com l'elevat cost econòmic que suposa implicar a gran part de l'equip humà de l'empresa i, també, pot despertar actituds de rebuig entre aquells que pensen que és una pèrdua de temps o que pot comportar mala sort fer aquests simulacres quan no hi ha cap situació de perill.

3.3.3. Actitud comunicativa en moments de crisi

Una vegada la crisi no s'ha pogut evitar, els teòrics distingeixen entre dos tipus de comportaments: proactiu i reactiu. No es tracta d'una forma exclusiva de la comunicació de crisi, ja que els mots també són utilitzats en psicologia per definir l'actitud d'un subjecte.

Pel que fa a la comunicació de crisi, la gestió proactiva es refereix a anar sempre per davant de les demandes externes com els mitjans de comunicació, l'opinió pública o públics interns (Martínez, 2008). Es tracta, en definitiva, d'agafar la iniciativa comunicativa i, per exemple, respondre les preguntes dels mitjans de comunicació abans que aquests se les plantegin.

La gestió reactiva, en canvi, consisteix a comunicar només quan és estrictament necessari. “La necessitat de comunicar prové, normalment d'una circumstància externa, com la pressió mediàtica. La comunicació empresarial reactiva sol fer-se amb una manca de previsió”. (Rodríguez, Marauri i Catalapiedra, 2013, p. 462). Segons les

autores la reactivitat transmet una imatge negativa de l'organització a l'opinió pública, ja que es relaciona l'empresa amb una actitud defensiva.

3.3.4. Estratègies de comunicació davant una crisi

No només és important el 'quan' parlar, el 'què' també és un element clau en la gestió comunicativa en situacions de crisi. Segons els experts com Westphalen i Piñuel (1993), són quatre les grans estratègies de comunicació de crisi: el silenci, la confessió, la negació i la transferència. No són exclusives, sinó que una empresa pot passar per diferents estratègies davant una mateixa situació adversa.

a. Les estratègies: silenci, confessió, negació i transferència

Pel que fa al silenci, consisteix a evitar el tema. És cert que l'empresa o institució serà conscient de la situació, però davant la societat i el públic, ignorarà el tema: ni ho confirmarà ni ho desmentirà. Es recomana utilitzar en el cas de rumors infundats, que no podran anar més enllà. Si és així, com estableixen Westphalen i Piñuel (1993), l'estratègia de no comentar té alguns avantatges com la simplicitat, l'eficàcia i la desaparició de l'escena. Així i tot, callar, quan la crisi és greu, sol ser interpretat com una culpabilitat de l'empresa. A més, si els professionals de la informació no obtenen declaracions oficials, segurament, no es quedaran de mans aplegades i acudirán a altres fonts, com sindicats, treballadors, proveïdors, testimonis anònims, etc.

“El Silenci és només una fórmula a curt termini. Si l'escenari conflictiu persisteix o, fins i tot, s'agreuja, l'organització ha de considerar passar a una altra fórmula estratègica” (Losada, 2010, p. 126).

En l'estratègia de confessió, l'organització reconeix de forma pública la seva responsabilitat. Segons Westphalen i Piñuel (1993), després d'acceptar la culpabilitat s'han de donar arguments i explicacions de què ha passat o per què ha passat, i reconèixer que actuaran per tal de canviar la situació. I és que, quan s'opta per aquesta opció, l'estratègia comunicativa per reconstruir la imatge té un pes molt important. “El públic honra la sinceritat, però sobretot deplorarà les faltes comeses i condemnarà a l'organització per la seva responsabilitat davant la crisi” (Westphalen i Piñuel, 1993, p. 121).

“L’organització oferirà els seus mitjans tècnics i personals en la solució de la crisi, tractant de tancar les causes que l’han provocat, explicant els motius que han permès que ocorri, confirmant les accions que s’estan duent a terme per solucionar o mitigar les conseqüències immediates, oferint col·laboració amb totes les autoritats administratives o de seguretat i garantint que mai més les mateixes causes provocaran una crisi igual”. (Losada, 2010, p.134).

De forma oposada, en l’estratègia de negació, negar rotundament l’incident o la relació que aquest té amb l’empresa, entitat o institució. És una estratègia molt delicada, ja que no té retorn.

“Si en qualque moment es confirma la crisi o la nostra responsabilitat en ella – per petita que sigui – , ens quedarem sense arguments, sense defensa i sense capacitat de resposta de cara al futur. Haurem perdut la iniciativa en la comunicació i, sobretot, haurem perdut la credibilitat davant els nostres interlocutors. Haurem estat derrotats per la crisi”. (Losada, 2010, p. 129).

Es recomana utilitzar aquesta opció només en el cas que l’acusació sigui totalment falsa i l’empresa tingui proves, afegeixen Westphalen i Piñuel (1993, p.119), “aquesta estratègia només s’ha d’utilitzar puntualment, mai de forma sistemàtica”.

Pel que fa a la transferència de responsabilitats, consisteix a traspasar la causa o el motiu de les acusacions. Es pot dirigir la culpa cap a una altra organització o una persona, per tal d’allunyar a la companyia de la situació o, també, d’un membre de l’empresa, amb l’objectiu de separar l’error d’un individu de la responsabilitat de la companyia (Losada, 2010). Segons estableixen Westphalen i Piñuel (1993) és un camí molt eficaç a curt termini perquè serà l’altra persona la que tindrà el focus mediàtic, i mentre, l’empresa pot replantejar l’estratègia comunicativa i argumental en el cas que torni a ser afectat. Cal tenir en compte que assenyalar a un altre quan un mateix té la responsabilitat és molt perillós i qüestionable èticament.

En l’acadèmia existeix un cert consens en les quatre grans estratègies. No obstant això, algunes veus discordants com Gil (2013) matisen que les quatre anteriors estratègies no són possibles sense una passa prèvia, que és, segons l’autora, aturar-se a pensar, deliberar l’opció que s’escollirà i no actuar en calent. En paraules de l’autora (2013, p.35):

“Aquesta ha de ser sempre la nostra primera estratègia, la nostra forma d’actuar en qualsevol cas: davant el dubte, no fer res. No em refereixo a l’actitud indolent de

passotisme absolut, sinó tot el contrari. Es tracta de guanyar unes hores per observar l'actuació de la resta d'actors. (...) I, a partir d'aquest moment, podrem escollir amb avantatge, quin dels nostres pre-plans d'actuació serà millor seguir”.

b. Com decidir l'estratègia?

Segons Enrique (2018), els responsables de comunicació elegiran cada estratègia seguint els següents principis: dir la veritat, demostrar els fets, escoltar als diferents públics, mirar el futur, mantenir la identitat de l'empresa i no perdre la calma i la paciència. El periodista Enrique Alcat va resumir alguns d'aquests principis en forma d'acrònim: C (confiança), R (responsabilitat), I (intel·ligència), S (seguretat), I (iniciativa) i S (serenitat)⁵.

3.3.5. Instruments de comunicació

“Els instruments de comunicació són els diferents vehicles dels quals disposa l'organització per concretar la seva política comunicativa, per fer arribar els seus missatges al públic” (Losada, 2010, p.98). Aquests han d'haver estat preparats i organitzats en l'etapa de prevenció de crisi, i així amb l'arribada de la crisi només s'han d'activar.

Els experts coincideixen en identificar els dos instruments més utilitzats i representatius en la gestió de comunicació de crisi: el comunicat de premsa i la roda de premsa. Però existeixen altres mètodes com: el comunicat oficial, els taulells de seguiment, la Intranet, entrevistes, videoconferències, la web (a vegades es dissenya una pàgina específica per gestionar la crisi i publicar només allà la informació), el blog, les xarxes socials, etc.

3.3.6 Gestió de la post-crisi

Una vegada la crisi ha cessat és el moment que l'empresa faci balanç de tot el que aquesta ha comportat. Però sempre, i principalment en moments immediatament posteriors a la calma, ha de seguir amb una actitud vigilant, ja que la crisi pot canviar el seu curs i reviure (González, 1998).

⁵ Dada recollida pel diari digital CastillayLeonEconomica.es. Notícia sobre la presentació del llibre d'Alcat *Y ahora qué, la actitud es la respuesta* (2012, Valladolid).

En matèria de comunicació empresarial una crisi sol afectar a la reputació, imatge corporativa i, també, la imatge de la marca i els seus productes i serveis. Per això, “els departaments de comunicació corporativa i de màrqueting, junts o per separat, han d’analitzar l’estat de les actituds i els comportaments dels públics i consumidors respecte a l’organització” (González, 1998, p.86). L’objectiu és dissenyar i executar una estratègia de recuperació de tots aquests aspectes.

El comitè de crisi també s’haurà de reunir per fer una crítica interna, amb el propòsit de millorar els aspectes del pla o de l’organització que no han funcionat com s’esperava, de manera que aquests errors no es tornin a repetir. Tots els errors identificats es traduiran en millores per un futur Pla de comunicació. Marín (2000) cataloga aquesta tasca com un “pla de superació de crisi” que té per objectiu analitzar i avaluar els efectes que ha produït la crisi per intentar recuperar la imatge tan aviat com es pugui i evitar així que l’impacte sigui major” (Enrique, 2007, 182).

A més, assenyala González (1998), s’ha d’agrair a totes les persones o institucions que han col·laborat de manera activa amb l’empresa per tal de reconduir la situació.

4. Estudi de cas: gestió de la comunicació en situacions de crisi

4.1 Riu Hotels and Resorts

La història de Riu Hotels and Resorts va començar el 1953, amb l'adquisició de l'Hotel Sant Francisco (actualment Hotel Riu Sant Francisco), a la platja de Palma, per part del matrimoni Juan Riu i Maria Beltrán, juntament amb el seu fill Luis Riu Beltrán. La família va expandir el seu negoci hotelier per les Illes Balears mentre arribaven les primeres onades de turistes a les illes, a partir dels anys seixanta.

L'expansió de Riu cap a nous destins començà per les Illes Canàries. El 1985 l'empresa inaugurava l'hotel Riu Palmeras a Gran Canaria. La primera obertura internacional fou a Punta Cana (República Dominicana) en el 1991 amb l'hotel Riu Taino. Des de llavors, la progressió de Riu sempre ha significat una línia ascendent. Mèxic, Jamaica, Bahames, Tunísia i Costa Rica foren alguns dels següents destins de Riu, sempre lligats amb el turisme de sol i platja, fins que el 2010 Riu obre el seu primer hotel urbà. Enmig de la ciutat de Panamà, l'empresa inaugura el seu primer hotel en el país i el seu primer hotel dins una ciutat: Riu Plaza Panama. Naixia així la nova marca 'Riu Plaza', una línia d'hotels que aposta pel turisme de ciutat. Una altra gran fita per la història de la companyia fou en el 2016, quan inaugurà el primer hotel a Àsia. El destí elegit fou Sri Lanka, un hotel de nova construcció a primera línia de la platja amb una oferta de tot inclòs.

En l'actualitat, 99 hotels d'arreu del món posseeixen el cognom Riu. Els hotels estan distribuïts en 19 països de quatre continents: Amèrica, Europa, Àfrica i Àsia. En ells treballen més de 30.000 persones que reben a 4,9 milions de clients anualment. Segons el 'Ranking 2019' de la Revista Hosteltur, Riu és la quarta companyia hotelera d'Espanya en ingressos i nombre d'habitacions.

Tot i l'expansió i la globalització de Riu, el control de l'empresa segueix sent familiar. Els germans Carme Riu i Luis Riu són, des de 1998, els consellers delegats de l'empresa i propietaris. Són la tercera generació de la família Riu i dels seus predecessors han heretat els valors que defineixen en l'actualitat a Riu: un tracte proper i familiar en tots els aspectes.

4.1.1. Departament de comunicació de Riu

Fins al 2018 la comunicació a Riu Hotels and Resorts era un aspecte menor. El departament de comunicació era una branca del departament comercial i, per això, els esforços dels seus treballadors es concentraven en un públic molt concret: els clients.

L'any 2018 la direcció de la companyia va decidir canviar el model comunicatiu de l'empresa i, per això, va moure de manera unilateral el departament de comunicació. D'aquesta manera, s'ha transformat en una dependència directa dels consellers delegats de RIU. En el març de 2019 es va incorporar Albert Puig per ocupar el càrrec de director de comunicació.

El departament de comunicació té la seva seu a Palma (Mallorca, Espanya), igual que la resta de l'empresa. Però la presència mundial de l'empresa implica tenir personal treballant de forma descentralitzada. Segons confirma Albert Puig, director de comunicació de Riu, (2020) el departament de comunicació està format per nou persones: "A Mallorca treballem un equip de sis persones, a Madrid hi ha una altra persona i a la resta del món, treballen, en punts diferents, dues persones més".

Les àrees de treball de departament de comunicació s'han diversificat en cinc grans línies de treball:

Tipologia	Comunicació corporativa	Comunicació comercial	Relacions institucionals	Comunicació interna	Comunicació de crisi
Explicació	Gestió de la comunicació de l'empresa a tot el món	Donar suport a l'equip comercial (comunicació de producte en els mercats emissors)	Relacions comunicatives amb governs, institucions locals, etc.	Tipologia de comunicació recent. Gestionarà la comunicació amb 30.000 treballadors.	Gestió de la comunicació en situacions de crisi.

Taula 3. Tasques del departament de comunicació. Elaboració pròpia⁶.

⁶ Font d'informació: Entrevista Albert Puig (2020). Veure completa en l'annex 1.

La Responsabilitat Social Corporativa (RSC)

Fins al canvi de model del 2019, la Responsabilitat Social Corporativa era un element extern a la comunicació. Amb el canvi de paradigma, la persona responsable de la RSC es va incorporar dins el departament de comunicació, per treballar sota les ordres del director de comunicació dins l'àrea de comunicació corporativa.

La RSC de Riu es centra amb la sostenibilitat, tal com indica en la seva pàgina web: “Riu Hotels & Resorts treballa dia a dia per desenvolupar el seu negoci de manera cada vegada més responsable amb l'entorn i amb la comunitat”. El pla es concreta en tres àmbits principals: medi ambient, societat i equip humà. Per cada un d'ells, l'empresa presenta una sèrie de compromisos, projectes i fites.

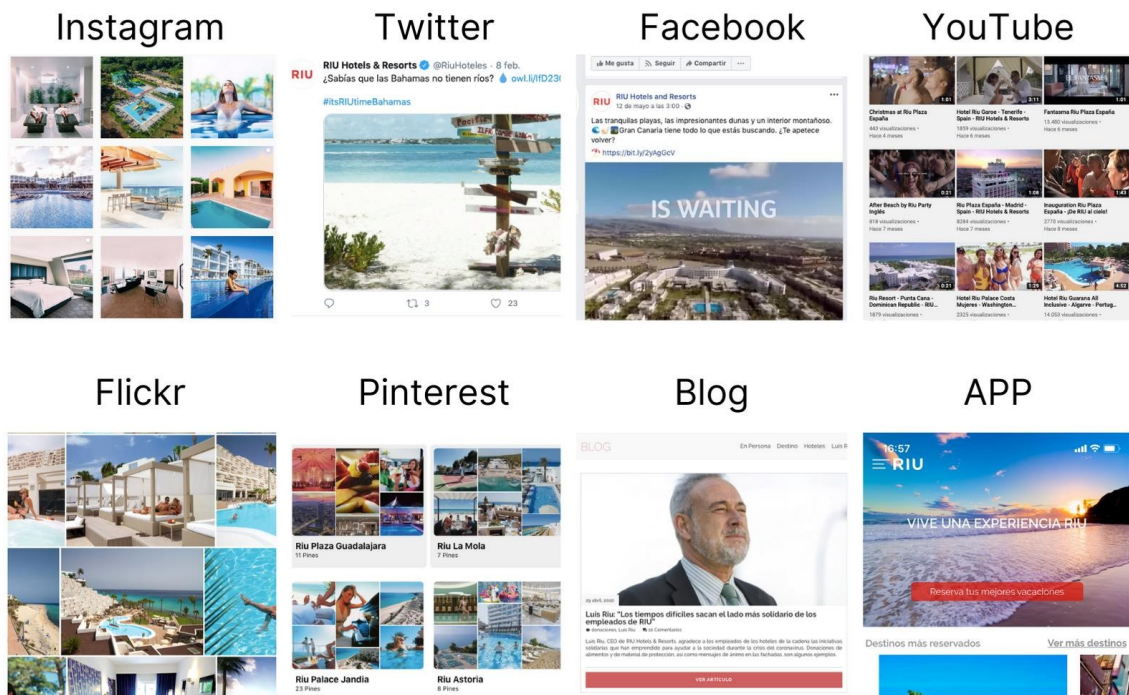
Per exemple, en l'àrea de medi ambient Riu pretén minimitzar l'impacte directe de la seva activitat sobre l'ecosistema i, per fer-ho, ha dissenyat les següents línies de treball

- Compromisos: estalvi d'aigua i d'energia, gestió de residus, protecció de vida silvestre i reducció d'emissions de CO₂.
- Projectes del 2018: nova estratègia de comunicació en l'RSC, formació en sostenibilitat pels treballadors, criteris de sostenibilitat en compres, criteris de sostenibilitat en la construcció i reforma dels hotels, projecte de compensació d'emissions de CO₂ a Costa Rica, etc.
- Assoliments: 71 hotels certificats amb 'Travellife gold', 26 'Tui Umwelt Champion', Premi Re Think Hotel 2019 al Riu Palace Meloneras, etc.

La comunicació de Riu en les plataformes digitals

En la pàgina web de l'empresa (www.riu.com) s'annexen les plataformes digitals on Riu és present. A través dels seus perfils a les xarxes socials més utilitzades com Instagram, Twitter, Facebook i YouTube, la multinacional es comunica amb el seu públic extern. Tal com es veu a continuació, la cadena també té perfils oficials en altres plataformes dedicades a les imatges, són Flickr i Pinterest, a més, gestiona un blog que s'actualitza amb les novetats de l'empresa i una aplicació mòbil per dispositius Android i IOS:

⁷ Font d'informació: Sostenibilidad. Riu.com: <https://www.riu.com/es/sostenibilidad/>



Imatge 3. Comunicació digital de Riu Hotels and Resorts. Elaboració pròpia.

4.2. Gestió comunicativa de les crisis

La tipologia de l'empresa, és a dir, la seva dimensió, l'àmbit de treball i les seves geolocalitzacions, entre d'altres, provoquen que la seva exposició a possibles crisis sigui molt elevada. La història recent de l'empresa així ho demostra: en els últims cinc anys l'empresa ha gestionat tres crisis que s'analitzaran en els propers apartats.

Com s'ha explicat en el marc teòric del present treball, una bona gestió comunicativa de les crisis ha de començar molt abans que aquestes esclatin. En aquest sentit, l'actual director de comunicació, Albert Puig (2020), assegura que abans de la seva incorporació Riu no actuava en aquesta línia.

Gestió comunicativa en l'etapa pre-crisi

Quan el departament de comunicació de l'empresa formava part del departament de màrqueting, no es contemplava la possibilitat de treballar en la gestió comunicativa de les crisis quan aquestes encara no havien esclatat.

Des de març de 2019 l'empresa si ha començat a treballar en algunes qüestions prèvies a l'etapa de crisi. Segons explica Puig (2020), s'ha dissenyat un protocol per l'enviament d'informació a la seu de Riu des dels diferents hotels amb l'objectiu que la informació que arriba sigui "veraç, que no es vulgui amagar ni maquillar la realitat (per part dels hotels)". Fa referència a defuncions, accidents, malalties, etc. que puguin afectar a un establiment hotel·ler. Es tracta d'un apartat del manual de crisi, perquè l'empresa no té el document escrit com a tal.

El director de comunicació assegura que en "les típiques crisis d'hoteleria", com desastres naturals al Carib, "l'empresa no té un manual de crisi perquè hi ha moltíssima experiència i tothom sap que ha de fer". Pel que fa a les crisis corporatives, es fan "vestits a mida". És a dir, un cop la crisi és una realitat "a Palma decidim l'estratègia i es comencen a fabricar eines, que haurien d'estar descrites en un manual de crisi però que no el tenim descrit, sinó que està al cap. A partir de la crisi decidim quina estratègia abordar".

També s'han iniciat accions "per evitar que esclatin crisis", enfocades sobretot en "plans institucionals per gestionar la reputació i incrementar-la".

Pel que fa al gabinet de crisi, Riu tampoc no segueix unes regles escrites que estableixin qui compondrà el gabinet. No obstant això, Puig té clar que sempre, com a mínim, hi haurà "un membre primer directiu de la família propietària, un membre del departament de comunicació (sol ser el director de comunicació), un membre del departament jurídic i algun treballador que coneix molt bé el territori o el problema en qüestió". El portaveu no és un element invariable, sinó que "també es fan vestits a mida, depèn del cas".

Gestió comunicativa en l'etapa de crisi

Tot i les particularitats i singularitats de cada situació, les directrius generals en la gestió comunicativa d'una crisi de Riu, tal com es desprèn de l'entrevista, són les següents: Un cop esclata la crisi, la prioritat de Riu és solucionar-la. Per fer-ho, primer s'intenta esbrinar què ha passat (com, per què, etc.), després es defineix l'estratègia i, finalment, s'elabora un "pla tàctic", que es refereix a la forma d'execució de l'estratègia. Les tàctiques poden ser diferents en funció del públic al qual es dirigeixen, però "l'estratègia és per tots la mateixa, perquè si no és cacofònic" assegura Puig.

4.2.1. Atemptat contra l'hotel Riu Imperial Marhaba (Tunísia)

a. Cronologia de la crisi

Precedents

Riu va entrar en el mercat turístic tunisià l'any 1999 amb l'adquisició de quatre explotacions hoteleres i va anar expandint la seva presència al país fins a arribar a les 10 propietats en explotació l'any 2015. De forma paral·lela al creixement de la cadena a Tunísia, el país va protagonitzar nombrosos atemptats terroristes, dels que destaquen els següents⁸:

- Abril de 2002: Un camió de gas s'estampa contra una sinagoga i provoca la mort de 21 persones, entre ells 14 persones de nacionalitat alemanya i dues de francesa.
- Febrer de 2013: Primer assassinat polític de la transició tunisiana. Mor tirotejat Mohamed Brahmi, líder de l'oposició del país.
- Juliol de 2013: Un altre polític de l'oposició mor després de rebre nombroses bales.
- Novembre 2014: Atac terrorista contra un autocar militar en el nord-est del país provoca la mort de cinc soldats.
- Març de 2015: Dos gihadistes de l'Estat Islàmic assassinen a 21 turistes al Museu del Bardo.

Crisi. 26 de juny de 2015: atemptat contra l'hotel Riu Imperial Marhaba

Poc abans del migdia del divendres 26 de juny de 2015 un terrorista entrava a la platja del Port El Kantaqui (Susa, Tunísia) des d'una petita embarcació que havia deixat aparcada a la vorera del mar. Sota el seu braç portava un para-sol plegat que amagava una metralladora. Va passejar per la sorra fins que decidí mostrar l'arma i disparar de forma indiscriminada als turistes que es trobaven a la platja. L'assaltant es va dirigir a l'hotel Riu Imperial Marhaba que es trobava davant. Allà varen continuar els tirs en algunes zones comuns com la piscina. La situació va durar aproximadament una hora, fins que el terrorista fou abatut per les forces de seguretat tunisianes.

L'atac va provocar la mort de 38 turistes i 36 ferits de diferents nacionalitats, majoritàriament britànics, molts d'ells hostes de l'hotel Riu Imperial Marhaba, escenari

⁸ Font: <https://www.publico.es/internacional/cronologia-asesinar-izquierdistas-atacar-turismo.html>

de la violenta situació. El recompte de víctimes mortals fou relativament ràpid, ja que la premsa impresa espanyola l'endemà informava d'un mínim de 37 víctimes mortals⁹.

Cal mencionar que en la mateixa jornada es produïren quatre atemptats jihadistes repartits en tres continents: Tunísia, França, Kuwait i Somàlia, on es produí la matança més gran amb 56 víctimes mortals (*El Mundo*, 27/06/2015).

L'hotel Riu Imperial Marhaba es va blindar i va impedir l'entrada de nous turistes durant els següents dies a l'atac, tal com confirma el periodista Jaime Moreda (2020). La mesura no afectava als que ja es trobaven allotjats a l'edifici, encara que, segons s'ha pogut comprovar en l'anàlisi hemerogràfic, la majoria de viatgers varen decidir concloure les seves vacances i retornar a les seves cases abans de la data prevista.

En els dies posteriors a l'atac els fets més importants foren el recompte de víctimes, esbrinar la seva nacionalitat, organitzar la repatriació dels cadàvers, reforçar la seguretat i l'organització dels turistes que quedaven i dels que marxaven abans d'hora. Altrament, també és important tenir en compte la següent data: el 28 de juny, quan el ministre d'interior tunisià, Najem Gaharsalli, va encetar una polèmica que afectava els treballadors de Riu després d'haver-los acusats d'actuar tard davant la situació.

La crisi es pot donar per conclosa amb la renúncia a la gestió dels deu establiments turístics que tenia Riu a Tunísia l'1 de gener de 2016.

b. Els actors implicats i la seva actuació

Riu Hotels and Resorts

L'atac terrorista va resultar directe cap a la cadena hotelera. Les instal·lacions de l'hotel Riu Imperial Marhaba foren l'escenari d'un assassinat massiu contra els hostes del complex turístic. L'elecció de l'hotel per part del terrorista es demostrà posteriorment que no fou deliberada específicament contra Riu, sinó que, com en atemptats anteriors, es pretenia atacar el turisme i els estrangers. L'hotel no era propietat de Riu, sinó que el tenia en explotació.

⁹ Veure les portades de dia 27/06/2015 de *El Mundo Edición Baleares*, *El País*, *Diario de Mallorca* i *Última Hora* a l'annex 3.

Des del primer moment que esclata la crisi Riu focalitza les seves accions en l'atenció als familiars i amics de les víctimes mortals i també en la cura dels que es troben ferits en els hospitals o requereixen assistència psicològica.

Riu insistí en nombroses ocasions que la seva prioritat són “les persones, no els plans de l'empresa” (Antoni Solivellas director d'operacions de Riu al diari *Última Hora*, 01/07/2015) i eludeix supòsits sobre la seva hipotètica marxa del país. Unes hipòtesis que es convertiren en certes l'1 de gener de 2016 quan Riu renuncia a l'explotació dels 10 hotels que gestionava a Tunísia.

Treballadors del Riu Imperial Marhaba

Tots els treballadors de l'hotel sobreviuen a l'atac. Experimenten de manera tan directa i intensa els esdeveniments com ho fan els turistes, però en els empleats recau la primera tasca de reacció davant la situació. Els dies posteriors a l'atemptat la resposta immediata del personal de seguretat és qüestionada per les autoritats tunisianes, però ells no reaccionen públicament. Sí que ho fa la cadena Riu davant els mitjans de comunicació, que nega rotundament una mala actuació del seu personal. Finalment aquesta versió fou ratificada per les mateixes autoritats que abans havien qüestionat públicament la resposta dels treballadors.

Per tant, és un grup directament afectat pels esdeveniments, però sense una visibilitat pública. Només el director de l'hotel Bernat Dahlhaus Adrover passà a l'esfera pública a través d'una entrevista al diari *Última Hora* (02/07/2015), on explicava, entre d'altres, que ara l'hotel ja pot tenir policies armats en el seu interior, un fet “que dóna seguretat”.

Víctimes directes de l'atemptat

En aquest grup s'inclou als clients de l'hotel que perderen a un familiar o amic en l'atemptat i, també, totes aquelles persones que perderen a algun estimat però no es trobaven al lloc dels fets. Per Riu, les víctimes directes foren un públic Riu prioritari en la gestió comunicativa de la crisi.

Hostes del Riu Imperial Marhaba

La primera reacció dels temporalment residents a l'hotel és la de protecció. “Molts dels clients es varen refugiar en les seves habitacions improvisant barricades” (*Última Hora*, 27/06/2015). Una vegada el terrorista és abatut, surten a les zones comunes per intentar trobar una explicació als fets, tal com relata el periodista Javier Martín (2020): “hi havia molta gent emocionalment destrossada. Asseguda al hall gran, intentant saber què passava”. Durant els dies següents la majoria dels clients abandonaren de manera precipitada l'hotel, una actuació afavorida pels vols dels turoperadors (com es veurà més endavant).

Hostes dels hotels Riu de la zona

Al Port El Kantauí, Riu gestionava altres dos hotels: Club Hotel Riu Belleveu Park i Riu Palace Green Park. Els turistes es troben dividits, també, en dos grups: els que marxen precipitadament del país i els que continuen amb els plans de vacances.

Turistes de la zona

Segons *El Diario de Mallorca* (27/06/2015) el mateix dia dels fets 2.500 turistes abandonaren el país. No obstant això, alguns turistes decidiren no marxar, ja que com explicava el mateix diari, deixar la zona significaria “deixar guanyar als terroristes”. D'altres com el testimoni dels fets Petr Chervone (2020) explica que va continuar les seves vacances dues setmanes i assegura “després de l'atac, Susa era el lloc més segur del planeta terra”.

Clients de Riu Hotels

Els usuaris dels hotels de Riu responen a través de les xarxes socials on deixen comentaris de suport a l'empresa i el condol a tots aquells que havien perdut algun ésser estimat.

Turoperadors

Proporcionen vols xàrter a tots aquells clients que desitgin tornar als seus països, tant de l'hotel Imperial Marhaba, com de la zona on es produí l'atemptat, Port El Kantauí.

¹⁰ Veure els comentaris en l'annex 4.

Un mes després de l'atemptat, els turoperadors fan públic els intents de recol·locació dels turistes en destins alternatius a Tunísia, ja que el país africà havia perdut atracció entre els turistes que cercaven unes vacances tranquil·les. En aquesta estratègia de recol·locació, Balears sona com una alternativa factible. "Turoperadors cerquen refugi a les Balears. Els majoristes europeus demanen més llits per l'estiu a Mallorca després de la massacre de Tunísia" (*El Mundo*, 01/09/2015).

Ciudadania de Tunísia

La resposta general dels veïns és una condemna unànime al terrorisme. Tal com explicava el diari *El País* (29/06/2015), un dia després de l'atemptat una desena de tunisians es varen concentrar davant les portes de l'hotel Imperial Marhaba per protestar contra el terrorisme jihadista.

Govern de Tunísia

Dos dies després de l'atemptat, el Ministre d'Interior, Najem Gharsalli, acusa els treballadors de Riu de: "no avisar amb el temps suficient [a les forces de seguretat]" (*Última Hora*, 29/06/2015). Indirectament els culpabilitza de l'elevat nombre de víctimes a la lenta reacció del personal de l'hotel. Una versió que va negar la cadena Riu i un dia després, desmentia, també, el mateix Ministre d'Interior (*Última Hora*, 30/06/2015).

Ciudadania de les Illes Balears

És un esdeveniment que colpeja a la ciutadania de les Illes Balears per dos motius: la possibilitat que un succés similar pugui ocórrer a les platges balears i l'afecte que aquest té sobre la cadena mallorquina Riu. P4¹¹ explicava en el grup focal (2020), que va pensar "si això passa a Mallorca, s'ha acabat la temporada", però la connexió dels fets amb les illes no fou idèntica en tots els ciutadans, tal com assegurava P6: "jo vaig pensar, això significarà més turistes per Mallorca?".

¹¹ Les abreviatures P1, P2, P3, P4, P5 i P6 fan referència a cada un dels participants del grup focal. Veure resultats del grup focal en l'annex 1.

Competència

Una vegada es va conèixer i confirmar la notícia, empresaris i patronals turístiques emeten diferents comunicats per donar el seu suport a Riu i a les víctimes mortals de l'accident, i també, mostren la seva consternació pels fets succeïts.

Autoritats i polítics espanyols

A les Illes Balears les mostres de suport i condol són en diferents nivells i quasi immediates: des dels Ajuntaments fins als polítics autonòmics, llavors en funcions. Entre els polítics de les Balears destaca el tuit de Jaime Martínez, conseller de Turisme i Esports en funcions, qui “repulsa l'atemptat ocorregut a Tunísia” i mostra el seu “suport incondicional al sector turístic i a la família Riu”. A nivell estatal el president del Govern, Mariano Rajoy, va transmetre el seu condol a les víctimes¹².

Ciutadania dels països amb víctimes mortals

Condemnen els fets a través de les xarxes socials i s'informen a través dels seus mitjans de comunicació locals i ambaixades.

Ambaixades dels països amb víctimes mortals

Les ambaixades de Tunísia, Regne Unit, França i Alemanya són les encarregades de gestionar bona part de la informació: recompte dels nombres de morts, de víctimes, de la situació del terrorista. Tunísia per ser l'escenari dels fets i la resta per patir les víctimes mortals, especialment Anglaterra. Dia 29 de juny convoquen una reunió per informar de la situació, però, tal com recollia *Última Hora* (30/06/2015), manquen traductors per fer comprensible alguns idiomes poc parlats pels periodistes assistents.

Mitjans de comunicació espanyols

La veu d'alarma en els mitjans de comunicació la dona un mitjà local de Susa que informava de “tirs a la platja”, tal com apunta el delegat d'EFE al nord d'Àfrica Javier Martín (2020). Una vegada activats els periodistes, des de les redaccions cerquen les primeres fotografies dels cossos a la platja de Susa. Un testimoni dels fets publica immediatament imatges de dos cadàvers estirats sobre la sorra, tapats de forma improvisada amb peces de roba. Una imatge¹³ que rep nombrosos comentaris de periodistes tunisians i europeus sol·licitant el permís del turista per poder compartir

¹² Veure el tuit de Jaime Martínez i el de Mariano Rajoy en l'annex 2.

¹³ Veure imatge publicada per Petr Chervonec i els comentaris dels periodistes en l'annex 2.

aquella imatge en els seus respectius mitjans. Mentre que els corresponsals i enviats especials, es dirigeixen cap al lloc dels fets.

L'endemà la notícia és portada en principals diaris de tirada nacional i autonòmic (Illes Balears)¹⁴. En l'interior dels rotatius els fets es cobreixen de manera, generalment, extensa: informació sobre els fets, sobre la seva autoria, sobre Riu Hotels and Resorts, les reaccions de la societat, etc.

La cobertura no perd intensitat de manera immediata, ja que els dies posteriors als fets continuen les notícies, fins i tot en primera plana. No obstant això, els temes es diversifiquen en funció de la procedència i el mitjà. Des d'una perspectiva nacional Javier Martín, corresposal d'EFE en el Nord d'Àfrica, explica (2020) que a Espanya el que interessava era: "si hi havia víctimes de nacionalitat espanyola, el relat dels fets i els autors de l'atemptat".

Des de les Illes Balears, es va posar el focus en la cadena Riu. El diari *Última Hora*, que informa sobre temes d'interès per les Illes Balears, va enviar un periodista de la redacció a la zona per cobrir els fets *insitu*. Pel seu enviat especial, Jaime Moreda (2020), la seva tasca es centrava en: "la part mallorquina: aconseguir declaracions de la cadena d'algun turista mallorquí, del directiu més alt, etc.".

En la recerca hemerogràfica del present treball, s'ha pogut comprovar que en la cobertura de la informació, el vincle informatiu de Riu amb l'atemptat no només s'explicava a través de fets i històries, sinó també d'imatges, tal com es pot apreciar en les següents fotografies publicades en la premsa els dies posteriors a l'atemptat:

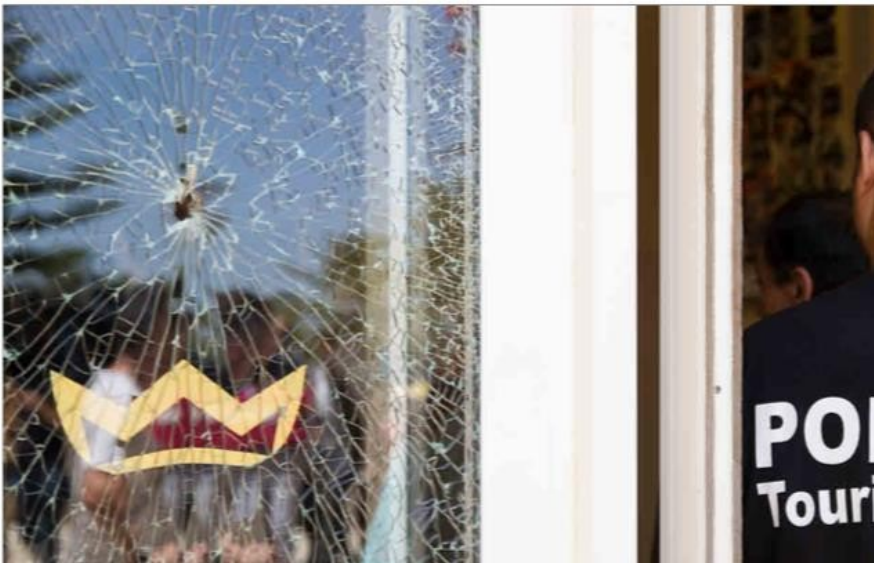
¹⁴ Veure les portades de dia 27/06/20015 de *El Mundo Edición Baleares*, *El País*, *Diario de Mallorca* i *Última Hora* a l'annex 3.



Imatge 4. Fotografia *El Mundo El Día de Baleares* 27/06/2015



Imatge 5. Fotografia *Última Hora* 27/06/2015.



Imatge 6. Fotografia *El Mundo El Día de Baleares* 30/06/2015.

Per informar sobre els fets els periodistes es trobaven allunyats de l'hotel per ordre del personal de seguretat (*El Mundo*, 28/05/2015). Una expectació mediàtica que va arribar a concentrar en la roda de premsa de les ambaixades a 35 televisions i 200 periodistes d'Europa i el nord d'Àfrica (*Última Hora*, 30/06/2015)¹⁵.

c. Gestió comunicativa de la crisi

26 de juny de 2015

Quan la seu de Riu a Palma s'assabentà dels fets, va reunir els seus directius amb l'objectiu de "recopilar la major informació possible" (27/06/2015, *Última Hora*). La primera reacció pública de Riu va arribar en forma de comunicat oficial a les 15h que començava de la següent manera: "El Riu Imperial Marhaba a Tunísia ha estat afectat per l'atemptat ocorregut aquest matí". El comunicat es va penjar en un nou apartat de la pàgina web de Riu creat específicament per la gestió comunicativa de la situació i fou compartit a través de diferents plataformes digitals oficials de la cadena.

A la tarda l'empresa va enviar un comunicat de premsa amb una recopilació d'informació, però especificant que "la informació encara és escassa" (*Última Hora*, 27/06/2016). Algunes de les noves informacions que es proporcionaren en el comunicat eren: l'absència de turistes espanyols a l'hotel i la creació d'un gabinet d'experts per donar suport psicològic a les víctimes de l'atemptat.

Els dies posteriors a l'atac

Un dia després de l'atemptat, 27 de juny, viatjaren fins a Tunísia "directius del departament jurídic i comercial i personal de comunicació" amb l'objectiu d'avaluar la situació i treballar en el lloc dels fets en la repatriació i l'assistència dels turistes (*Última Hora*, 28/06/2015). Tot i la presència de personal del departament de comunicació al lloc dels fets, els periodistes que treballaren sobre el terreny, consultats en el present treball, coincideixen en assegurar que no tingueren cap relació amb ells i que la gestió comunicativa dels fets funcionava de manera centralitzada des de Palma.

¹⁵ Veure la fotografia de la concentració de periodistes davant les portes de l'hotel a l'annex 3.

En aquest sentit s'ha de comentar que en els dies posteriors a l'atac la informació sobre la cadena Riu publicada en els mitjans de comunicació deixa veure que l'empresa unificava totes les seves comunicacions en la directora de comunicació, Laura Malone. “Aquest diari els hi va demanar ahir una entrevista a Luis i Carme Riu, però ens varen explicar que no estaven autoritzats per fer declaracions. De moment, Riu centralitza tota la informació a través de la seva cap de premsa” (*Última Hora*, 29/06/2015).

En la pràctica no va existir, però, cap figura pública de portaveu per part de Riu, ja que les úniques declaracions que apareixen foren les que va aconseguir de manera directa el diari *Última Hora*. El rotatiu va publicar declaracions de la cap de comunicació el 28 de juny, on Malone insisteix que: “la prioritat de Riu són les persones”. Tot i aquesta primera centralització, l'1 de juliol el mateix diari publicava una entrevista amb Antonio Solivellas, director d'operacions de Riu, qui havia viatjat a Tunísia, i l'endemà amb Bernat Dahlhaus, director del Riu Imperial Marhaba.

Dia 28 de juny una nova polèmica envoltava la crisi i atacava directament a la cadena Riu: el ministre d'interior de Tunísia, Najem Gaharsalli, acusà al personal de l'hotel Riu Imperial Marhaba de “no avisar en el seu degut temps a les autoritats tunisianes” (*Diario de Mallorca*, 29/06/2015). Un fet que, no només fou negat per la cadena Riu, sinó que, a més, transferí la responsabilitat a la policia, acusant-la d'arribar tard (*Última Hora*, 29/06/2015). El creuament d'acusacions es va resoldre l'endemà, quan el ministre d'interior va desmentir les seves pròpies declaracions anteriors, unes paraules que el personal de comunicació de Riu varen fer arribar als mitjans de comunicació:

“La cadena hotelera mallorquina Riu va informar ahir a la nit que el ministre d'Interior tunisià ha desmentit “els rumors sobre la suposada falta de reacció dels nostres treballadors. En contra del que es va publicar i ja ha rectificat el ministre, els nostres treballadors han actuat amb rapidesa, com és evident i està acreditat”” (*Última Hora*, 30/06/2015).

Dia 29 de juny, la cadena Riu va publicar un comunicat en la seva pàgina web signat pels seus propietaris Luis i Carme Riu ¹⁶. En el comunicat s'al·ludia directament a la polèmica que envoltava els dies anteriors als treballadors de l'hotel afectat: “Estem especialment orgullosos de la reacció que varen tenir els nostres empleats davant l'atac

¹⁶ Veure comunicat complet en els annexos 4.

terrorista. Un comportament exemplar (...)"'. Explicaren, també, que el ministre d'Interior ja havia rectificat les seves acusacions. "No tenim paraules per expressar la nostra gratitud i profund respecte a cada un dels treballadors de l'hotel (...), especialment al nostre servei de seguretat per la seva valentia i professionalitat. El seu compromís i el seu sentit de la responsabilitat varen aconseguir evitar que es sumessin més hostes a la llista de víctimes" seguia el comunicat. Aquestes paraules foren les primeres i úniques que pronunciaren els màxims responsables de l'empresa de forma pública durant la gestió de la crisi.

Dia 29 es va convocar també una roda de premsa amb els ministres d'interior dels països amb víctimes mortals. Els directius de Riu que es trobaven a la zona hi eren presents, però en una posició d'oients, no d'interlocutors.

Altres qüestions

En la nova pestanya¹⁷ de la pàgina web de Riu creada específicament per l'ocasió, es publicaren un total de sis comunicats oficials entre el 26 i el 29 de juny, on reproduïen informacions oficials com el nombre de víctimes i ferits. També es publicava informació pròpia com el nombre d'hostes a l'hotel, el seu origen o el nombre d'habitacions. La informació estava disponible en castellà, anglès, francès i alemany.

Pel que fa a l'ús de les xarxes socials, s'utilitzà Facebook i Twitter durant tota la gestió de la crisi per enllaçar a la pàgina web on hi havia dades actualitzades o nous comunicats. A Facebook, a més, durant la mateixa tarda de l'atemptat es va tenyir el logotip de Riu negre i es va crear un grup de Facebook titulat "Riu Imperial Marhaba Condolences" on els usuaris de la xarxa podien deixar constància allà de les seves condolences.

Gener de 2016

L'1 de gener de 2016 Riu deixa la gestió de tots els hotels que tenia a Tunísia. Però tot sembla indicar que no va realitzar cap classe de comunicació proactiva al respecte per cap públic extern. Els mitjans de comunicació es feren ressò de la notícia dies després seguint la següent fórmula: "fonts de la cadena han confirmat a aquest diari que l'1 d'aquest mes ha deixat l'explotació dels 10 hotels que tenia a Tunísia".

¹⁷ Font d'informació: <https://dircomfidencial.com/comunicacion/como-gestiono-riu-hoteles-la-comunicacion-de-crisis-en-el-atentado-de-tunez-20150630-1152/>

4.2.2. Cas de presumpta corrupció de Luis Riu

a. Cronologia de la crisi

Precedents

L'any 2014 Riu reformava el Riu Florida Beach ubicat a la platja de Miami per transformar-lo en el seu primer hotel de línia urbana dels Estats Units (Riu Plaza). El renovat Riu Plaza Miami Beach només mantenia la façana de l'anterior edifici, l'interior es va transformar completament. Una reforma que suposà una inversió de 15 milions d'euros, segons Alimarket (07/07/2014).

Crisi

12 de febrer de 2018. Detenció i posada en llibertat de Luis Riu i Alejandro Sánchez: Luis Riu viatja a Miami durant el cap de setmana del 10 de febrer de 2018, amb l'objectiu de presentar-se voluntàriament davant el jutjat, un fet, segons publicaven els mitjans de comunicació, pactat i coordinat amb les autoritats locals. Dia 12 de febrer de 2018 Riu es presenta a les dependències judicials i és detingut, juntament amb el vicepresident regional de la cadena al Carib, Alejandro Sánchez del Arco. Ambdós passen a una sala judicial per escoltar els delictes dels quals se'ls acusa. S'enfronten a un càrrec criminal de segon grau per compensació il·legal i a un altre de tercer grau per associació delictiva per compensació il·legal (*El País*, 14/02/2018). Els delictes estan penats entre els 5 i els 15 anys de presó (*Preferente*, 13/02/2018).

El mateix dia quedaren en llibertat després de pagar una fiança de 21.000 dòlars. El passaport no se'ls fou retirat, així que el copropietari de la cadena pogué retornar a Mallorca, on arribà dia 14 de febrer.

13 de febrer de 2018. La Fiscalia ofereix una roda de premsa i fa públiques les seves proves:

La fiscalia es personifica com a acusació en el cas i compareix davant els mitjans de comunicació per mostrar les proves que ha acreditat davant la justícia. L'objectiu de la roda de premsa és "explicar com funcionava l'entramat de presumptes suborns". (*El Mundo*, 14/02/2018). La denúncia es basa en uns correus electrònics que s'haurien enviat Riu i Sánchez amb el llavors director de construcció de Miami, Mariano Fernández. En ells es demostra que l'hotelera va començar les reformes sense haver

obtingut el permís d'obra i sense controls de seguretat, els ulls grossos de Fernández es compensà amb nits d'hotel per Fernández i el seu cercle més proper, tot segons la versió de la Fiscalia.

2019. Ajornaments del judici:

El juny de 2019 es produeix el primer ajornament del judici, que s'ajorna fins l'octubre del mateix any. L'octubre s'anuncia un nou ajornament: fins el 3 de febrer de 2020. El gener del 2020, però, estava prevista una audiència per conèixer si les parts havien arribat a un acord, tal com informava Eldiario.es (13/10/2019). Després, però, no ha transcendit més informació sobre els fets.

b. Els actors implicats i la seva actuació

Luis Riu i Riu Hotels and Resorts

La crisi va afectar directament al co-propietari de la cadena, Luis Riu, i el vicepresident regional de Riu al Carib, Alejandro Sánchez. Ambdós foren acusats pels mateixos delictes per compensació il·legal. A l'esfera pública, però, el nom de Luis Riu era el que més ressonava, tant que Alejandro Sánchez no va fer cap mena de declaració.

En una primera instància la cadena Riu va sortir a negar qualsevol tipus d'irregularitat, subratllant la innocència dels dos implicats. Posteriorment fou Luis Riu qui respongué als mitjans de comunicació seguint la mateixa estratègia de negació.

Fiscalia

La denúncia contra Luis Riu i Alejandro Sánchez fou presentada per la fiscalia de Miami. La fiscalia sosté les seves acusacions en correus electrònics enviats entre els directius de Riu i l'ex director de Construccions de Miami Beach, Mariano Fernández, també esquitxat per les denúncies de la fiscalia.

La fiscal Katherine Rundel va convocar una roda de premsa per informar sobre la seva versió davant els mitjans: "Luis Riu i Alejandro Sánchez varen donar a Mariano Fernández, estances de luxe i vacances amb tracte VIP en allotjament de la cadena, a canvi d'agilitzar els obres i els permisos de l'hotel Riu Plaza, fins i tot quan no s'havien rebut els permisos necessaris ni s'havien passat les revisions estructurals imprescindibles" *La Razón*, 13/02/2018.

Clients de Riu

No han transcendit els comentaris o manifestacions dels clients de Riu a través de les xarxes socials. Allà, però, varen poder llegir el comunicat oficial que va penjar l'empresa dia 16 de febrer de 2018.

Societat mallorquina

Els residents de l'illa no varen mostrar sorpresa davant la notícia. “Ha fet el que segurament fan tots, però l'han trobat a ell” opinaven P5 i P6 en el grup focal (2020). En general, es respirà una actitud d'indiferència, però també existiren les posicions enfrontades entre aquells que sí que creien en la seva innocència i enviaren mostres de suport a la família Riu i d'altres que no creien en les seves declaracions. Les opinions es transmetrien, entre d'altres, en l'apartat de comentaris del portal de notícies de *l'Última Hora*¹⁸. Els canals d'informació per assabentar-se dels fets foren els mitjans de comunicació.

Partits polítics: Més i Podem

Els socis de govern del partit socialista en el Govern Balear es mostraren públicament crítics amb la detenció de Luis Riu, perquè consideraren que podia afectar a la imatge de les Balears. David Abril, portaveu de MÉS per Mallorca en el Parlament Balear, va fer les següents declaracions: “És una qüestió que no ens ha sorprès, igual que no ens ha sorprès el silenci de la cadena (...). Per criticar al Govern o en contra de l'impost turístic no els hauria faltat temps per parlar-ne”. A més, Abril va assegurar que aquesta qüestió pot afectar negativament a la imatge exterior de les illes, ja que “s'han aprofitat del seu poder i de la seva influència per passar per sobre de la norma”. En la mateixa línia, Alberto Jarabo, portaveu de Podemos en el Parlament va manifestar que “els representants empresaris Balears a l'exterior no poden estar tacats, perquè afecta a la imatge de les illes, que no es mereixen que se'ls avergonyeixi d'aquesta manera”. (*Diario de Mallorca*, 14/02/2018).

Competència

Algunes empreses hoteleres varen fer declaracions al diari *Última Hora* (15/02/2018) al respecte. Des de la cadena Melià explicaven que “ja fa temps que vàrem actuar en conseqüència amb l'aprovació i la posada en marxa d'un codi ètic molt estricte per evitar

¹⁸ Veure els comentaris dels lectors de *Última Hora* a l'annex 3.

qualsevol mena de problema”. Dies després, Gabriel Escarrer, vicepresident executiu de la cadena, va fer les següents declaracions sobre Riu al diari *El Mundo* (22/02/2018): “són un exemple d’ètica i molts professionals” i sobre els correus va assegurar que “segurament estan trets de context”.

Pel que fa al grup Barceló, assegurava que “la burocràcia americana és molt exigent i implacable”, però al mateix temps reconeixia que “fins a la data s’han fet invitacions, però a partir d’ara haurem d’anar amb els peus de plom per tal de no caure en mal interpretacions per part de tercers”.

Mitjans de comunicació

La detenció de Luis Riu fou coberta, en primera instància, pel mitjà de comunicació local de la zona: *Miami Herald*. El diari publicava la primera notícia en format digital i en exclusiva el mateix dia dels fets, dia 12 de febrer de 2018. L’endemà la notícia va creuar l’Atlàntic i fou publicada en els mitjans de comunicació digitals espanyols. No fou fins al 14 de febrer quan la notícia no aparegué en els rotatius impresos a Espanya, quan ocupà les portades de *El Mundo Edición Baleares* i *Última Hora*. La cobertura mediàtica del cas va tenir els seus dies més àlgids entre el 14 i el 16 de febrer. Des de llavors, les informacions que han sortit al respecte han estat residuals en alguns mitjans de comunicació que han informat sobre els diferents ajornaments dels judicis.

c. Gestió comunicativa de la crisi

En el segon cas d’estudi, Riu Hotels and Resorts veu com el co-propietari de l’empresa, Luis Riu, i el vicepresident regional al Carib, Alejandro Sánchez, són sotmesos a un procediment judicial a Miami. La primera acció comunicativa per part de la cadena va arribar després de les primeres notícies, per la qual cosa, els primers mitjans a informar sobre la detenció de l’empresari no inclogueren la versió de la cadena hotelera (12 de febrer de 2018).

Així doncs, quan l'assumpte ja havia agafat un caire públic, dia 13 de febrer, Riu va reaccionar i va enviar una nota de premsa als mitjans de comunicació amb l'objectiu de negar qualsevol tipus d'irregularitat i subratllar la innocència de Luis Riu i Alejandro Sánchez. Així ho corrobora l'actual director de comunicació de la cadena, Albert Puig (2020): "Després de les primeres notícies Riu va fer una comunicació reactiva i va enviar una nota premsa".

Entre dia 14 i dia 15 de febrer els mitjans de comunicació reproduïren l'ordre de detenció, els correus electrònics i les factures que, segons la fiscalia, corroboren les seves acusacions. Riu, per la seva banda, no elaborà cap resposta pública davant les noves informacions.

Dia 15 de febrer Luis Riu es posava a disposició de tres mitjans de comunicació locals: *El Mundo Edición Baleares*, *Última Hora* i *Diario de Mallorca* per respondre a les seves preguntes per escrit. El co-propietari de la cadena trencava llavors el seu silenci per sumar-se a l'estratègia que havia seguit la cadena: negar els delictes dels quals se'ls acusava i defensar la seva innocència. "Estic tranquil, perquè sóc innocent i ho demostrarem davant la justícia" (*Última Hora*, 16/02/2018). "Les acusacions són totalment falses i infundades" i afegia "No tot ho fem perfecte, però sí que puc dir que no hem fet res improp i que cap de les nostres gestions en el projecte de Riu Plaza Miami Beach constitueix un delict" (*El Mundo Edición Baleares*, 16/02/2018).

A més, en diferents ocasions de les entrevistes el copropietari de l'empresa fa referència als públics interns i externs que li han donat suport en els darrers dies: "Em sent molt agraït davant tantes mostres de suport i confiança que hem rebut per part dels clients, proveïdors i treballadors" declarava al diari *Última Hora*, mentre que a *El Mundo Edición Baleares* remarcava "Sobretot per ells demostrarem la nostra innocència i a solucionar tota aquesta situació".

Dia 16 de febrer, es va penjar un comunicat al blog de l'empresa dirigit als clients, potencials clients i societat en general, que començava així: "Davant les notícies publicades als mitjans de comunicació en els darrers dies, Riu Hotels and Resorts vol aclarir (...)". Al llarg del text, la cadena torna a subratllar la innocència d'ambdós treballadors i explica que es tracta d'atacs "injustos, nocius i, en alguns casos, difamatoris". Pel que fa als correus i a les frases que s'extreuen d'ells, expliquen que estan tretes de context: "són correus enviats entre membres de l'equip de forma

espontània i col·loquial i que estan mal interpretats, trets de context i de vegades, fins i tot, mal traduïts”.

Dia 17 de febrer del 2018 l'assumpte va desaparèixer dels mitjans de comunicació i així també ho feren les accions comunicatives de Riu. Alguns diaris han tractat el tema quan s'han produït ajornaments del judici, però la cadena, per la seva banda, no ha tornat a fer comunicacions públiques al respecte.

4.2.3. Hotel Riu Plaza España: demanda judicial i paralització de les obres

a. Cronologia de la crisi

Precedents

El juny de 2017 el grup Baraka, propietat de l'empresari Trinitario Casanova, va vendre l'edifici Espanya de Madrid a Riu Hotels. Baraka havia comprat prèviament l'edifici a un grup xinès per 272 milions d'euros i, poc després, el va vendre a la cadena hotelera. La xifra que va pagar Riu no es coneix amb certesa, però segons apunta el diari *El País* (21/08/2018) l'hotelera va desembutxacar 380 milions d'euros entre la compra i la reforma de l'edifici.

El 23 d'octubre de 2017 Riu inicia les obres de reforma de l'Edifici España.

Crisi

Dia 21 d'agost de 2018. Baraka demanda a Riu:

La demanda s'interposa davant els jutjats de primera instància de Madrid. El grup Baraka reclama que s'escripturin 15.000 metres quadrats comercials de l'edifici en el nom del grup comercial, ja que, segons el demandant, així s'establia en els acords de venda. A més, també es sol·licita la paralització de les obres després de “comprovar que no s'estan realitzant conforme al projecte pactat i als informes corresponents” (La Vanguardia, 21/08/2018).

Dia 23 de novembre de 2018. Paralització de les obres:

El Jutjat de Primera instància número 67 acorda la suspensió de manera immediata de les obres de l'Edificio España “pel risc al·legat” pel grup Baraka.

Dia 30 de novembre de 2019. Les obres es poden reprendre:

El jutjat estima el recurs de la cadena Riu, on s'afirma que la seguretat mai ha estat compromesa i assegura que les obres compleixen escrupolosament amb tota la normativa.

Dia 8 de maig de 2019. El jutjat dicta a favor de Riu:

El Jutjat comunica la seva resolució sobre la demanda de suspensió d'obra que sol·licitava el Grup Baraka respecte a l'Edifici Espanya i falla a favor de l'hotelera Riu.

Així mateix, la cadena comunica que estudia la possibilitat de demandar al grup Baraka pels danys i perjudicis que va tenir la demanda de l'empresari Casanova per Riu Hotels.

Dia 19 de juny de 2019. Baraka torna a qüestionar la seguretat de les obres:

Amb el canvi de govern municipal, el grup Baraka sol·licita al Consistori la paralització de les obres de l'edifici. Assegura que "la mala execució de les obres a l'Edificio España" és greu, així com "el risc d'enfonsament de la façana". L'Ajuntament, però, treu ferro a l'assumpte i assegura als mitjans de comunicació que les obres segueixen els estàndards de seguretat i no es contempla aturar-les.

b. Els actors implicats i la seva posició

L'empresa Riu Hotels and Resorts

La cadena hotelera ha estat l'encarregada de fer front a la crisi, perquè aquesta afectava directament a un edifici de la seva propietat que es convertiria, en un futur pròxim, en el primer hotel urbà de Riu a Espanya. Des de l'inici de la crisi, Riu ha negat frontalment la versió del grup Baraka i ha defensat que es tracta d'un atac contra la imatge de la cadena que té per objectiu "desprestigiar a la companyia, que en tot moment ha demostrat garanties de seguretat i legalitat necessàries per posar en marxa i avançar l'obra de l'Edificio España" (*El Mundo*, 1/12/2018)

Els treballadors de l'hotel Riu Plaza España: els obrers i els futurs treballadors

La constructora i els seus empleats es varen veure afectats per la paralització de les obres. A més, en les denúncies sobre la mala execució de l'obra i la seva falta de seguretat, aquest col·lectiu estava directament interpellat. Per això, la direcció de l'obra va sortir a defensar la seva tasca. "Els treballs que s'estan realitzant en cap cas posen en perill l'estabilitat de l'edifici, compleixen escrupolosament la normativa que s'ha d'aplicar" declarava "la direcció de l'obra" al diari *El Mundo* (1/12/2018).

Pel que fa als futurs treballadors de l'edifici, han tingut una posició alineada amb les declaracions de la cadena hotelera. No han sortit als mitjans de comunicació com un col·lectiu diferenciat de l'empresa en si.

El grup Baraka, el demandant

És un actor clau en el transcurs de la crisi. Amb la demanda que va interposar el grup empresarial Baraka l'agost del 2018 contra Riu Hotels and Resorts la situació de conflicte i incertesa va esclatar.

L'empresa de Trinitario Casanova inicia una batalla legal contra la cadena hotelera després d'haver infringit, al seu parer, els acords firmats el 2017. D'una banda, sosté que Baraka hauria de ser la propietària de 15.000 metres quadrats comercials de l'Edifici Espanya, però Riu s'ha negat. D'altra banda, assegura que les obres executades per Riu no s'atenen dintre de la legalitat i posen en perill la integritat de l'edifici. Així doncs, fa pública la seva posició a través dels mitjans de comunicació, als quals ha acudit (almenys amb èxit) en tres ocasions: quan va presentar la demanda, quan les obres es varen paraitzar i quan va tornar a qüestionar la seguretat de les obres.

Els veïns de l'hotel

Més enllà de la batalla judicial, els veïns també han format part de la crisi que ha envoltat a l'hotel Riu Plaza España. Els residents propers a l'Edificio España es varen queixar formalment pel renou i la brutícia que provocaven les obres i els afectaven directament.

Els mitjans de comunicació

Els mitjans de comunicació han estat els encarregats de treure a l'esfera pública els esdeveniments que envoltaven la construcció de l'hotel Riu Plaza España. De manera general, es pot afirmar que la cobertura de la crisi va començar amb la primera demanda del grup Baraka (agost 2018) i ha tingut els pics d'informació en cada decisió judicial.

Els mitjans de comunicació que s'han encarregat de cobrir els fets, ho han fet des de diferents àmbits:

- Autonòmic: Illes Balears (*Diario de Mallorca, Última Hora*) i Madrid (*TeleMadrid, Madridiario.es*) .
- Nacional: mitjans de comunicació generalistes en diferents formats (premsa, televisió, ràdio i internet).

- Especialistes: mitjans de comunicació del sector hotel·ler, com *Hosteltur*, i econòmic, com *Expansión*.

Una vegada els tràmits judicials havien finalitzat i les protestes del grup Baraka cessat, els mitjans de comunicació han informat de manera positiva sobre l'hotel: la seva inauguració i les seves característiques han estat reflectides, també, als mitjans.

L'administració pública

En la darrera aparició del grup Baraka, l'Ajuntament de Madrid fou directament interpel·lat, ja que l'empresa els hi exigia que procedissin a paralitzar les obres. Però, en contra de la voluntat del grup empresarial, el Consistori va declarar a l'agència Europa Press (19/06/2019) que les obres complien tots els estàndards de seguretat: “les obres estan sent supervisades per un equip tècnic, la responsabilitat dels quals és garantir la seguretat i l'estabilitat de l'immoble”.

Alcaldables

Els candidats a batle de l'Ajuntament de Madrid acudeixen, en període electoral i preelectoral, a visitar les obres de l'Edificio España. Només es fa pública la visita de la llavors batlessa Manuela Carmena.

La competència

La competència no s'ha pronunciat públicament al respecte.

Els clients i potencials clients de Riu

En el transcurs de la crisi no ha estat un públic amb un paper actiu. Els clients de la companyia i els potencials clients (la societat en general) s'han limitat a llegir les notícies i informar-se sobre l'assumpte, però no s'ha detectat una especial repercussió a les xarxes socials ni en les converses quotidianes.

La seva assistència a l'hotel un cop inaugurat, tant per visitar l'àtic, com per allotjar-se en les habitacions, ha estat clau per donar per finalitzada la crisi.

c. Gestió comunicativa de la crisi

La gestió comunicativa de la crisi per part de Riu Hotels and Resorts, la principal afectada per la situació, va començar el 21 d'agost de 2018. Els mitjans de comunicació, després de conèixer l'anunci de Baraka, acudiren a Riu per conèixer la seva opinió. Riu nega la versió de Casanova: ““No és cert que Baraka tingui un contracte de dret a compra o a escripturar la zona comercial de l'Edifici Espanya”, contestaren els hotelers” (*El País*, 22/08/2018).

El mes de novembre es produí una novetat en el cas: la paralització de les obres per ordre judicial. Aquesta fou la següent passa comunicativa de Riu, també, reactiva. Però en aquesta ocasió, no foren només declaracions, sinó que es va emetre un comunicat de premsa. Així, es pot observar en la notícia de *El Mundo* que es publicava l'endemà de la paralització de les obres de l'edifici:

“Després de conèixer pels mitjans [digitals] la decisió judicial, des de Riu varen emetre ahir un comunicat en el qual sostenen que no han rebut “fins al moment cap notificació de la decisió”. I afegeixen que la seguretat estructural de l'edifici “no ha estat mai compromesa” tal com han defensat. Consideren que són atacs contra “la imatge de Riu, l'objectiu de les quals és desprestigiar a la companyia”. Així i tot, des de l'hotelera “es respectarà en tot moment les decisions judicials””. (*El Mundo*, 24/11/2018).

Dia 30 de novembre, una nova decisió judicial permet reprendre les obres de l'hotel. Així ho va informar la cadena hotelera a EFEempresas (es desconeix el canal a través del qual es va donar la informació). La resta de mitjans es feren ressò posteriorment a través de la informació de l'agència de notícies.

“El grup Riu ha informat a EFEempresas que les obres s'han reprès després que la jutgessa hagi aixecat la suspensió cautelar de les mateixes a l'espera que es resolgui la demanda” (EFE, 30/11/2018).

El març de 2019, quan el jutjat va resoldre el cas i va fallar a favor de Riu, l'empresa va emetre un comunicat a la premsa. Però, en lloc de fer èmfasi en la seva victòria judicial, es va anunciar que s'estudiava la possibilitat d'interposar una demanda al grup Baraka per danys i perjudicis.

A continuació, coincidint amb el període electoral de les eleccions municipals a l'Ajuntament de la capital, Riu va dissenyar una nova acció comunicativa. S'organitzaren

visites amb els candidats a batle de l'Ajuntament de Madrid. Segons explica el director de comunicació de la cadena, Albert Puig (2020), varen acudir els candidats dels principals partits que optaven a l'alcaldia. No obstant això, als mitjans de comunicació només es reflecteix la visita de Carmena, ja que llavors era l'alcaldessa, fet que implica tenir una agenda pública, i per tant, els mitjans pogueren conèixer la vista i acudir a les portes de l'hotel per prendre declaracions de la política.

El juny de 2019, quan Baraka va tornar a atacar a la cadena hotelera i va qüestionar la seva seguretat davant l'Ajuntament de Madrid, Riu va optar pel silenci. Per la qual cosa, els mitjans de comunicació que es varen fer ressò de la nota de premsa de Baraka i volgueren incloure també la veu de Riu, es varen remetre al comunicat de premsa que l'empresa havia emès el mes de març. El Consistori, per la seva banda, va eludir a la darrera decisió judicial i recordaren que “els jutges varen donar suport al promotor de l'immoble” i varen demanar “prudència i evitar caure en l'alarmisme que no beneficia gens a la ciutat” (Europa Press, 19/06/2019).

Ni un mes després del darrer intent de sabotatge per part de Baraka a la imatge de Riu, el gabinet de comunicació va organitzar diferents visites de premsa a l'edifici en obres. L'objectiu d'aquestes era fer evident el bon estat de l'edifici. Segons Albert Puig (2020), dircom de Riu, els professionals de la comunicació varen poder comprovar amb aquesta visita que les condicions de seguretat de l'edifici eren estrictes. Es volia, per tant, desacreditar la versió de Baraka. L'arquitecte fou el guia de les visites de premsa, que es dividiren en diferents torns per qüestions de seguretat.

Entre l'11 i el 13 de juliol apareixeren notícies en els mitjans de comunicació locals, autonòmics i nacionals per informar sobre la propera inauguració de l'hotel. “La recuperació de l'esperit de l'edifici dels anys cinquanta” és un tema recurrent en bona part de les informacions publicades aquests dies. Mentre que el grup Baraka és el gran absent en totes les informacions.

El 12 de juliol Riu va presentar l'hotel als seguidors de la cadena a Instagram amb una fotografia de la façana de l'edifici. En el peu de fotografia deia: “De Madrid al cel. Aquí tens el nou Riu Plaza España. Te'l perdràs?”. El text apareix en anglès i castellà¹⁹.

¹⁹ Veure la fotografia en l'annex 4.

L'agost de 2019 s'obre l'hotel Riu Plaza España i dies abans el gabinet de premsa de Riu ho comunica a través d'una nota de premsa als mitjans de comunicació.

Dimecres 11 de setembre de 2019 Riu celebrava una gran festa d'inauguració, on es convidaren a periodistes, personalitats i autoritats. Segons documents confidencials de Riu, l'esdeveniment va aparèixer en 30 ocasions als mitjans de comunicació i a Twitter les publicacions de la companyia varen arribar a 30.986 usuaris. L'acte es va celebrar a l'àtic de l'hotel, són precisament les vistes des del punt més alt de l'edifici, el que Riu ha volgut destacar, i com s'ha pogut comprovar en el grup focal (2020), l'estratègia ha estat efectiva entre la comunitat. Al parlar de les imatges del Riu Plaza España que tenen al cap els participants del grup de discussió, P1 assegura: "El primer que em ve al cap són les visites que he vist que té l'hotel des de la darrera planta" i P5: "les vistes des de l'àtic serien un atractiu a l'hora d'elegir-lo".

Pel que fa als veïns, l'empresa va aconseguir que les seves queixes sobre el renou i la brutícia no transcendissin a l'esfera pública. Tal com explica Albert Puig (2020) "vàrem anar a parlar amb ells i acordarem netejar els patis interiors per mitigar les conseqüències que per ells va suposar la brutícia que aixeca tota obra. Quan es va obrir l'hotel els vàrem convidar a fer una copa de cava per mostrar-los l'edifici acabat".

4.2.4. Anàlisi dels resultats

En poc més de tres anys la cadena Riu Hotels and Resorts s'ha vist directament implicada en tres situacions de crisi amb una elevada exposició mediàtica. En totes elles ha fet ús d'estratègies i eines comunicatives per intentar minvar, o fins i tot eliminar, les possibilitats de perjudicar a la reputació de l'empresa.

En la crisi de l'atemptat contra l'hotel Riu Imperial Marhaba, l'empresa respongué de manera reactiva. Mai és pot saber quan, on i com ocorrerà un atemptat, però el context del país podria haver posat en avís al personal de comunicació i contemplar un atemptat com un conflicte potencial. Contràriament, Riu no treballava llavors en la gestió preventiva de les crisis. Així doncs, es varen posar en marxa una vegada s'havia produït l'atemptat. La primera resposta de Riu fou ràpida, ja que en menys de dues hores havien penjat el primer comunicat i creat un apartat dins la pàgina web dedicat exclusivament a actualitzar informació sobre l'atemptat i les seves conseqüències.

Però no totes les situacions de crisi esclaten d'una forma tan precipitada com ho fa un atac terrorista. En altres ocasions, com el segon i el tercer cas d'anàlisi, l'empresa sí que tingué marge de reacció. En el cas de presumpta corrupció, fou Luis Riu qui viatjà voluntàriament a Miami, i en el cas de l'hotel de Madrid, l'empresa ja tenia coneixement del malestar del grup Baraka ²⁰, per tant, les qüestions no agafaren per sorpresa a la companyia. No obstant això, Riu executà una resposta lenta i reactiva. Les conseqüències més immediates d'aquesta decisió foren que, en ambdós casos, les primeres informacions publicades pels mitjans només recollien la versió del demandant i ometien la posició de Riu, ja que encara no s'havia pronunciat al respecte.

	Atemptat Tunísia	Corrupció Miami	Riu Plaza España
Tipus de crisi	No evitable	Evitable	Evitable
Primera acció comunicativa de Riu	Reactiva	Reactiva	Reactiva

Taula 4. Tipologia de la crisi i primera reacció. / Font: elaboració pròpia.

Una vegada l'empresa parlà, ho va fer per negar-se frontalment a les acusacions formulades pel demandant. Una estratègia que es mantingué, en ambdues ocasions, fins al final de la crisi, tot i que en episodis puntuals s'optà pel silenci.

²⁰ Font d'informació: Entrevista Albert Puig (202). Veure completa en l'annex 1.

La figura del portaveu ha estat la gran absent en les tres gestions comunicatives de Riu. En cap de les crisis ha sortit algú a explicar els fets i la posició de l'empresa de forma regular, transparent i planificada. En l'atemptat, els micròfons es giraren fins en quatre ocasions: declaracions de la cap de premsa; entrevistes del director d'operacions de la cadena i del director de l'hotel Riu Imperial Marhaba al diari *Última Hora*, i, també, un comunicat oficial dels propietaris de la cadena Carme i Luis Riu. A la pràctica, per tant, no existí una figura clara de portaveu, ja que la informació es donava de manera, aparentment descoordinada, reactiva i individualitzada, com és el cas de les entrevistes només a un mitjà de comunicació en període de crisi.

En el segon cas d'anàlisi, les primeres eines comunicatives foren notes de premsa, després Luis Riu oferí entrevistes a alguns diaris locals i finalment l'empresa va penjar comunicat oficial a la web sense signar. Les entrevistes de Luis Riu, cal recordar, foren contestades per escrit, el que minva la transparència, ja que no existeix la possibilitat de repreguntar per part dels periodistes. Finalment, en el darrer cas estudiat, no va sortir cap nom ni cap cara per explicar públicament la posició de l'empresa.

Les eines comunicatives que s'han utilitzat i la seva freqüència han estat diferents en funció de les característiques de la crisi i el públic objectiu al qual es volia dirigir l'empresa. Així doncs, en l'atemptat la prioritat de Riu eren les víctimes i els seus familiars, per la qual cosa, primà el contacte directe a través de les xarxes socials i la pàgina web. A les plataformes digitals l'actualització d'informació era constant. Els mitjans quedaren relegats en un segon pla. Es produïren comunicats oficials, però, tal com han constatat els periodistes entrevistats en el present treball, en general, no es facilitava i agilitzava la feina als redactors que es trobaven sobre el terreny. En canvi, en els dos episodis posteriors, els mitjans de comunicació tingueren un paper crucial a l'hora de dimensionar la crisi. Per això, tant en el cas de presumpta corrupció, com en la de l'hotel Riu Plaza España, els mitjans tingueren un pes més important en les comunicacions de Riu. Altres actors, com els clients o la societat, foren públics secundaris en l'estratègia comunicativa. Així es pot comprovar en desús de les xarxes socials.

Per dirigir-se directament als clients i potencials clients, en el cas de presumpta corrupció, la cadena es limità a publicar un comunicat oficial en el seu blog quatre dies després de les primeres notícies. En el cas de l'hotel Riu Plaza España, no s'utilitzà cap eina comunicativa dirigida al conjunt de la població o als clients i potencials clients, però

sí que es dissenyaren noves eines per gestionar la crisi amb altres actors implicats com polítics i veïns.

En la següent taula es poden observar les eines comunicatives que va usar l'empresa per gestionar cada una de les crisis:

	Atemptat Tunísia	Corrupció Miami	Riu Plaza España
Notes de premsa	X	X	X
Comunicat oficial	X	X	
Informació a través de les xarxes socials	X		
Entrevistes a mitjans	X	X	
Portaveu			
Roda de premsa			
Altres eines			X*

Taula 5. Eines comunicatives de Riu davant en les situacions de crisi. /
Font: elaboració pròpia.

*Visites de premsa, visites dels alcaldables i relacions personals amb els veïns.

En la gestió comunicativa de la tercera crisi l'empresa va fer un viratge comunicatiu, apostant, per primer cop, per la comunicació proactiva. Aquest canvi fou una conseqüència visible del moviment que s'havia produït en l'organigrama de l'empresa. El gabinet de comunicació va passar, el 4 de març de 2019, a ser un departament amb dependència directa de la directiva, i no una branca del màrqueting. D'aquesta forma, l'estratègia comunicativa ja no només s'ocupava d'apagar els focs que s'encenien en l'esfera pública, sinó que també treballava abans que les espurnes esclatessin.

Així doncs, la comunicació de crisi del tercer cas d'estudi, començava de forma molt similar als anteriors. La cadena no aconseguia anticipar-se a les notícies dels mitjans digitals i responia amb comunicats de premsa o fins i tot declaracions a determinats diaris. Però a partir del març de 2019 es pot diferenciar una segona etapa en la gestió comunicativa de la crisi. Des de llavors l'empresa va dissenyar tres accions comunicatives proactives enfocades a públics objectius diferents: mitjans de comunicació, polítics i veïns.

S'organitzaren visites d'obres als alcaldables de la ciutat (maig 2019), amb l'objectiu de demostrar la seguretat de l'edifici. D'aquesta forma, quan el juny de 2019 Baraka va

tornar a qüestionar l'execució de les obres de l'edifici a l'Ajuntament de la ciutat, des del consistori varen treure ferro a l'assumpte i es remeteren automàticament a les decisions judicials favorables a Riu. També s'organitzaren visites d'obres per la premsa i després d'aquestes no tornà a aparèixer cap informació als mitjans que qüestionava la seguretat de l'edifici, sinó que totes les notícies adoptaven caire positiu, amb el moment més àlgid el dia de la festa inaugural.

La gestió comunicativa amb els veïns va ser eficient, ja que la cadena aconseguí resoldre el conflicte de manera sigil·losa, sense que la discrepància es traslladés a l'esfera pública.

En definitiva, el canvi i la millora en la gestió comunicativa de situacions de crisi per part de la cadena Riu només es va fer factible amb el canvi de model a l'organigrama de l'empresa. A partir de llavors, l'empresa entén la comunicació com un element transversal dins l'empresa, dirigit al conjunt de públics de l'organització i no només a vendre els productes. Aquesta decisió repercuteix directament en la gestió comunicativa de les crisis, ja que amb el treball d'anticipació i prevenció es podran evitar, no només episodis dins les crisis (com el cas dels veïns en el cas Baraka), sinó crisis completes.

5. Conclusions

Es conclou el present treball amb la resposta a les preguntes plantejades al principi d'aquest.

Pregunta 1: Quines estratègies ha utilitzat el gabinet de comunicació de Riu Hotels & Resorts per fer front a tres crisis diferents?

En el primer cas de crisi, la cadena Riu va assumir la responsabilitat que comportava una situació tan greu com un atemptat terrorista que posar fi a la vida de 38 persones. La seva estratègia es va dirigir, majoritàriament, als públics més afectats per la situació: els clients de l'hotel que havien sobreviscut a l'atac i els familiars i amics de víctimes mortals. Es tracta, per tant, de l'estratègia comunicativa de confessió definida per Westphalen i Piñuel (1993), tot i que, en aquest cas, l'etiqueta que sembla més idònia per la crisi analitzada és "assumir la responsabilitat". Així doncs, la cadena va oferir els seus mitjans per solucionar la crisi i ajudar als públics més afectats. També es va mostrar col·laborativa amb les autoritats competents tot i que es va produir un episodi de tensió que va conduir a l'empresa a utilitzar l'estratègia de transferència de responsabilitats.

Quan el ministre d'interior va insinuar que els treballadors havien actuat tard, l'hotelera va respondre per defensar que els treballadors de l'hotel havien respost de forma ràpida. Per consegüent, la cadena va traslladar la culpabilitat de la lenta reacció a les forces de seguretat de l'estat.

En la segona i la tercera crisi, Riu s'enfrontava a crisis provocades per denúncies fetes davant els tribunals i, en ambdós casos, la cadena optà per la negació. L'hotelera va intentar desmentir la versió que sostenia la fiscalia, d'una banda, i el grup Baraka, d'una altra. S'ha de valorar que els arguments que utilitzà l'empresa en cada una de les crisis foren invariables des de l'inici fins al final, el que augmenta la credibilitat de l'empresa. En alguns episodis concrets d'ambdós casos, davant noves proves o noves declaracions dels demandants, la cadena va optar pel silenci de forma puntual.

Així doncs, en la suma de les tres situacions, s'han pogut identificar les quatre estratègies comunicatives definides per Westphalen i Piñuel (1993). En cada un dels

processos s'ha utilitzat una estratègia principal i una altra circumstancial per gestionar episodis puntuals. En cap cas ha suposat una contradicció en la posició de l'empresa.

Pel que fa a l'ús de l'estratègia de transferència de responsabilitats i de la negació, es tracta de dues tipologies molt delicades, perquè poden resultar molt contraproductives si es demostra alguna mentida de l'empresa. En els casos analitzats no fou així i la versió sostinguda per l'empresa es pogué demostrar. El ministre d'interior rectificà les seves acusacions contra Riu; en la denúncia de Baraka, Riu guanyà en els tribunals i del cas de presumpta corrupció encara queden qüestions legals sense resoldre, però s'aconseguí atenuar la cobertura mediàtica.

Pregunta 2: Quin ha estat el comportament de l'empresa: proactiu o reactiu?

La posició del departament de comunicació dins l'organigrama empresarial és un factor decisiu en comportament comunicatiu d'una empresa davant una crisi, així ho han demostrat els casos analitzats en el present treball. Fins al canvi del model comunicatiu (març de 2019), l'empresa ha tingut un comportament reactiu, la gestió comunicativa de les tres crisis ha anat per darrere dels esdeveniments. Les comunicacions de l'empresa sempre s'han estructurat en format resposta a algun fet previ, majoritàriament cobertures mediàtiques. Els comunicats de premsa o oficials s'enviaven després de les primeres notícies, i per això, les primeres informacions no comptaven amb la versió de Riu, ja que aquesta encara no s'havia pronunciat al respecte. Aquesta decisió comunicativa pot donar a entendre al públic que l'empresa afectada té una manca de control de la situació de crisi.

Amb el canvi de model, el departament de comunicació es va situar sota la dependència directa de la direcció, és a dir, es transformà en un model de comunicació integral. Deslligar la comunicació de Riu del departament de màrqueting va tenir conseqüències immediates en la gestió comunicativa de la tercera crisi, ja que es va aconseguir revertir el comportament reaccionari de la cadena. A partir d' llavors, es dissenyaren estratègies comunicatives per anticipar-se als fets i, com a mínim, minvar les conseqüències d'aquests. Ocorregué en els darrers mesos del cas de crisi de l'hotel Riu Plaza España, on l'anticipació demostrà ser crucial per convertir l'amenaça de la crisi en una oportunitat.

Pregunta 3: Quins varen ser els punts forts i febles durant la comunicació de crisi de cada cas?

Els punts febles que es repeteixen en cada crisi són: la inexistència de feina en l'etapa de no-crisi i pre-crisi, la falta d'un portaveu i el comportament reactiu. Pel que fa a les particularitats de cada crisi es poden assenyalar els següents punts:

Atemptat de Tunísia

La primera reacció comunicativa de l'empresa fou ràpida i adequada amb la magnitud de la situació. La gestió comunicativa amb els públics afectats es pot considerar exemplar, sobretot a través de les plataformes digitals amb una constant actualització de la informació. D'altra banda, però, s'oblidà gestionar la comunicació amb els mitjans de comunicació: es produí una descoordinació amb les cares visibles de la situació, falta de relació directa amb els professionals que cobrien els fets en el terreny, etc. Finalment, la decisió de l'empresa d'abandonar els deu hotels que gestionaven al país posa de manifest que la gestió comunicativa era complexa i que la decisió de no prioritzar als mitjans de comunicació i, per consegüent, a la societat en general, va passar factura.

Cas de presumpta de corrupció de Luis Riu

Els punts febles de la segona crisi foren diversos i continuats. En primer lloc, cal apuntar que totes les accions comunicatives foren reactives. Pel que fa a la gestió amb els mitjans de comunicació es va produir poca transparència, ja que només es realitzaren entrevistes a tres mitjans de comunicació i aquestes foren per escrit, sense possibilitat de repreguntar. La gestió de la comunicació amb els clients i la societat general fou lenta, perquè hagueren de passar cinc dies fins que el col·lectiu rebés directament la versió de la cadena a través d'un comunicat penjat al blog de Riu i compartit a través d'algunes xarxes socials.

D'altra banda, com a aspecte positiu, destaca la capacitat que ha tingut l'empresa de silenciar la cobertura mediàtica sobre el cas, ja que tot i no haver-se tancat, perquè el judici continua ajornant-se, les informacions que han sortit al respecte han estat aïllades.

Denúncia del grup Baraka

En el darrer cas de crisi analitzat la cadena aconseguí fites no assolides en els anteriors casos analitzats, principalment deixar solucionar algunes qüestions al marge de l'esfera pública i convertir una amenaça en una oportunitat. Això fou possible, majoritàriament,

per la introducció de la comunicació proactiva. D'altra banda, l'empresa oblidà dirigir-se directament als clients i potencials clients, a qui només interpel·là quan la crisi ja estava reconduïda.

Pregunta 4: La gestió comunicativa de les situacions de crisi ha evolucionat o s'han comès els mateixos errors?

L'evolució de la gestió comunicativa en situacions de crisi per part de la cadena Riu Hotels ha estat un procés desigual, on s'han produït aprenentatges i retrocessos. No fou fins al canvi estructural del departament de comunicació quan s'ha pogut observar un vertader canvi en el comportament comunicatiu de l'empresa en les situacions de crisi. El canvi en el model comunicatiu arribà el març del 2019, mig any després de l'esclat de la tercera crisi. Per això, algunes errades comunicatives s'han repetit en les tres crisis, com la comunicació reactiva i la falta d'un portaveu.

La gestió comunicativa de Riu envers els clients ha sofert un retrocés amb el pas de les crisis. En la primera situació, els hostes de l'hotel i els seus familiars foren el públic més atès, i per conseqüència, també ho foren els clients de Riu. L'empresa es va centrar en ells i es va desocupar dels mitjans de comunicació. En els propers casos, la gestió es va revertir: en la segona crisi s'atengué de forma reactiva a ambdós col·lectius i en la tercera crisi es va fer una gran tasca amb els mitjans de comunicació, sobretot, en la darrera etapa de la crisi, però es va desatendre per complet els clients i potencials clients, als quals mai es va dirigir fent referència als problemes que havien envoltat a l'hotel Riu Plaza España. Tot plegat, sembla que la cadena és incapaç d'atendre a diferents públics en una mateixa crisi i la prioritització de públics a la pràctica significa la desatenció d'alguns *stakeholders*.

El nou model del departament de comunicació, però, no ha estat una vareta màgica que ha pogut gestionar la comunicació de la darrera crisi d'una forma implacable, com hem vist en el cas dels clients i potencials clients. Això és degut, entre d'altres, a què el canvi es va produir sis mesos després de l'esclat de la crisi i aquesta va cessar, també, poc temps després.

Pregunta 5: Les crisis han generat oportunitats? I si la resposta és afirmativa: han estat de tipus comunicatiu o empresarial?

La crisi provocada per la denúncia del grup Baraka a Riu per la suposada mala execució de les obres va significar, finalment, una oportunitat per promocionar i visibilitzar el nou hotel de la cadena. D'aquesta forma, en la darrera fase de la crisi, es va fer ús de la comunicació proactiva que va ser capaç de transformar les càmeres i els micròfons, que cercaven declaracions i informació en moments de tensió i demandes judicials, per convertir-los en altaveus per donar a conèixer la reforma realitzada i el nou edifici resultant.

Així doncs, el nou model de comunicació integral, va aconseguir convertir una crisi en una nova oportunitat de tipus comunicatiu, que després es va transformar en empresarial, ja que la comunicació corporativa ha suposat una forma de promoció de l'hotel que s'han pogut transformar en reserves per pernoctacions o visites dels veïns i turistes a l'àtic.

Pregunta 6: Com han afectat a la imatge i reputació de l'empresa les crisis?

El present treball no pot respondre de forma minuciosa a la pregunta, ja que no s'ha pogut tenir accés a enquestes realitzades a una mostra representativa sobre la percepció de l'empresa. No obstant això, si ens fixem amb dades quantitatives sobre l'evolució econòmica de l'empresa (dades anuals de la facturació, del nombre d'establiments i del nombre d'habitacions), podem concloure que:

S'ha revertit la tendència a l'alça de la qual presumia l'empresa en les darreres dècades, ja que des del 2015 la línia que ha traçat l'empresa no presenta una clara evolució ascendent²¹:

La crisi de l'atemptat a Tunísia tingué un alt cost empresarial per Riu, ja que l'1 de gener de 2016 renuncià a l'explotació dels deu establiments que gestionava a Tunísia. Tot i la pèrdua de deu complexos turístics, els ingressos totals de l'empresa sortiren reforçats

²¹ Font d'informació: Riu.com i Hosteltur. Les xifres es poden consultar amb detall a l'annex 5.

de la situació: l'any de l'atemptat Riu va facturar un 14,22% més que l'any anterior, i l'any consecutiu, 2016, Riu augmentà la seva facturació en 8,8 punts percentuals.

L'any 2018, fou un any convuls per la cadena, ja que es produïren dues denúncies contra l'empresa que esdevingueren situacions de crisi. Les dades econòmiques dibuixen un exercici amb una notable baixada en la facturació total (42 milions menys). El 2019, però, suposà un any rècord per l'empresa, ja que assolí dues xifres rècord. En facturació, declarà 2.240 milions d'euros i el nombre d'habitacions gestionades s'elevà fins a 47.982.

Així doncs, les crisis poden haver suposat traves puntuals per l'empresa, però, les dades econòmiques demostren que s'ha pogut desfer de les etiquetes negatives que hagin pogut suposar i seguir creixent amb una tendència favorable.

5.1. Futures línies d'investigació

El present estudi d'investigació ha tingut algunes limitacions imposades pel mateix format del treball: temporals, de recursos, d'espai, etc. Els casos d'estudi escollits, s'han analitzat en profunditat i detall, és per això que les conclusions a les quals s'han pogut arribar responen a l'anàlisi qualitatiu dut a terme i no són extrapolables a altres situacions de crisi gestionades per la mateixa empresa, i molt menys, per altres cadenes hoteleres.

Riu Hotels and Resorts ha sigut colpejada per altres situacions de crisi que, en el transcurs d'elaboració del present treball, encara no havien cessat, com la proposta d'un ERO a l'hotel Riu Oliva Beach, la fallida del turoperador Thomas Cook o la crisi del coronavirus. En aquestes crisis la cadena ja comptava amb el nou model comunicatiu, per la qual cosa seria interessant estudiar com ha abordat aquestes qüestions i si s'ha produït realment un canvi i un aprenentatge respecte a les primeres gestions comunicatives. En aquesta nova proposta d'investigació també hi té cabuda l'estudi de les conseqüències en la reputació de la companyia després de cada un dels episodis.

Altrament, també seria enriquidor comparar la gestió comunicativa de diferents cadenes hoteleres per entendre de manera més global la gestió comunicativa de les crisis que es fa en el sector. Per fer-ho s'haurien d'elegir diferents situacions de magnitud i tipologia

semblants que han gestionat cadenes de dimensió similar, com són Melià, Iberostar, Barceló i Riu. L'estudi dibuixaria un panorama més ampli i divers sobre les estratègies, eines i respostes que es donen en la gestió comunicativa de les crisis per part d'empreses hoteleres.

6. Bibliografia

6.1. Obres

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Bejin, A. y Morin, E. (1976). Introduction. Communications. Vol 22. Pp. 1-2.

Cervera, L. (2004). *Comunicación total*. Madrid: Esic Editorial.

Costa, J. (1999). La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: Esic.

El Estado de la Comunicación en España. Asociación de Directivos de la Comunicación. 2018.

Enrique, A. M. (2018), Comunicación empresarial e institucional. [Material del classe]. Periodisme. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Enrique, A. M y Morales, F. (2015). *Somos Estrategas. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Enrique, A. M. (2007). La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda. [Tesis doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

Fearn-Banks (1996). Crisis communications: a casebook approach.

Ferrer, J. (2000). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Barcelona: Cuadernos de comunicación.

Freeman, E. R. i McVea. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper*. N. 01-02.

Galindo, L. J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Bons Aires: Eddison Wesley Longman.

Gil, P. (2013). El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: cómo salvar la situación. Isas, O. i Hernández, G (Ed.). *Investigando la comunicación en crisis*. (p. 27 – 41). Mèxic: Razón y Palabra.

González, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona, Espanya: Ed Bosch.

González, A. (1998). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*.

Barcelona: Ed Bosch.

Losada, J. (2010). *Comunicación en gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona, Espanya: Editorial UOC.

Lucas Marín, A. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: S.A. Bosch

Marín, F. (2000). Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos. Barcelona: Bayer Hnos.

Montoya, R. P. y Ullola, K. (2012). *Comunicación en el escenario empresarial*. Bogotá: Uniminuto.

Paniagua, C. (2005). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. En Bel, J. I., *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra: Universidad de Navarra.

Piñuel, J. L. (2002). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. En Comunicación y psicotècnia [p. 5 – 33].

Pont, S. (2013). Comunicar las emergencias: actores, protocolos y nuevas tecnologías. Editorial UOC, Barcelona.

Ruiz, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto: Bilbao.

Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Westphalen, M. y Piñuel, J. (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid, España: Del Prado.

Wimmer, R.D. i Dominick, J.R. (1996). La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos. Barcelona: Bosch.

6.2. Articles

Barrio, E. i Enrique, A. M. (2018). Análisis de la estrategia de RSC dirigida a la comunidad local. El caso de una multinacional. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6549249> (consultat 20/01/2020)

Codina, L. 2018. Preguntas de investigación en tesis doctorales y Trabajos académicos. Máster Universitario en Investigación en Comunicación Social. Recuperat de: https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/35144/Codina_preguntas.pdf?sequence=1&isAllowed=y (20/02/2019)

Conexión Esan (2018). Counicación interna y externa: ¿en qué se diferencian?. Recuperat de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/comunicacion-interna-y-externa-en-que-se-diferencian/> (consultat 9/01/2020).

Enrique, A. y Barrio, E. (2018). “Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación”. Propuestas de investigación en áreas de vanguardia, 2010, p.159 – 168. Recuperat de: <https://ddd.uab.cat/record/196118> (consultat el 11/05/2020)

Julian Mesa. (2017). La comunicación externa en la empresa: conecta con el mundo. Blog Grupo P&A. Recuperat de: <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/> (consultat el 9/01/2020)

Martínez, V. (2008). “Las nuevas tecnologías de la información en la definición de estrategias de comunicación ante situaciones de crisis”. Hologramática, Facultat de Ciencias Sociales UNLZ. Número 9, pàg. 25 – 56. Recuperat de: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=954> (consultat el 14/05/2020)

Master de comunicación (s. d.). ¿Qué es la comunicación empresarial?. Recuperat de: https://www.master-comunicacion.com/que_es_la_comunicacion_empresarial.htm (consultat el 12/01/20).

Rodríguez, M; Marauri, I; Cantalapiedra, M. (2013). “La política de comunicación proactiva de las instituciones públicas para combatir crisis”. Revista Latina de Comunicación Social, 68; Universidad de la Laguna. Pàgines 457 – 484. Recuperat de: http://www.revistalatinacs.org/068/paper/985_Bilbao/RLCS_paper985.pdf (consultat el 15/05/2020)

Rovira, I. (sense data). Estudio de caso: características, objetivos y metodología. Psicología y mente. Recuperat de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso> (consultat 15/02/2019)

Sense autor. (2015). ¿Cómo gestionó Riu Hoteles la comunicación de crisis en el atentado de Túnez? Dircomfindencial. Recuperat de: <https://dircomfindencial.com/comunicacion/como-gestiono-riu-hoteles-la-comunicacion-de-crisis-en-el-atentado-de-tunez-20150630-1152/> (consultat el 18/03/2020)

Vázquez, P; García, L; Pineda, P. (2019). "Comunicación interna y crisis reputacional. El caso de la Universidad Rey Juan Carlos". Revista Latina de Comunicación Social, pàgina 1748 – 1760. Recuperat de:
<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1408/91es.html> (consultat el 15/05/2020)

6.3. Hemerografía

EL MUNDO EDICIÓN BALEARES

27/05/2015. Golpe a los intereses de la industria turística mallorquina en Túnez.

27/05/2015. Aluvión de condolencias tras los ataques.

27/05/2015. Ataque mortal contra turistas en la playa.

28/05/2015. La encrucijada de RIU.

28/05/2015. Éxodo de turistas en Túnez.

29/06/2015. Le lavaron el cerebro.

29/06/2015. Objetivos vulnerables.

30/06/2015. Mucha policía, pocos turistas.

01/07/2015. Turoperadores buscan 'refugio' en Baleares.

14/01/2016. RIU deja Túnez y se centra en otros mercados.

14/02/2018: Riu cree que la detención de Luis Riu no afectará a sus inversiones en EEU.

15/02/2018: Las pruebas de la Fiscalía contra Riu: facturas, 'mails' y "suites con jacuzzi".

15/02/2018. "Luis Riu está dispuesto a hacer lo que crea necesario para reabrir el hotel"

16/02/2018. Luis Riu: "No todo lo hacemos perfecto, pero yo no he hecho nada impropio"

22/02/2018. Meliá sobre Riu: "Son muy profesionales"

24/11/2018. Un juzgado paraliza las obras de Riu en el Edificio España de Madrid.

01/12/2018. La juez permite a RIU reanudar las obras del Edificio España en Madrid.

17/02/2019. De Madrid al cielo.

09/03/2019. Riu estudia demandar a Baraka por el Edificio España.

19/03/2019. Riu con los alcaldables.

31/03/2019. El Riu Plaza España abrirá en julio parte de sus habitaciones.

12/09/2019. El Edificio España recupera su esencia de años 50".

ÚLTIMA HORA

27/06/2015. 37 muertos en un atentado integrista en Túnez contra un hotel mallorquín de RIU.

27/06/2015. "Hay gente llorando, histérica".

27/06/2015. Riu, primera cadena mallorquina que padece un atentado mortal.

27/06/2015. Un cinco estrellas en primera línea de playa

27/06/2015. Condena unánime de Baleares y el resto del Estado a los ataques.

28/06/2015. El Gobierno de Túnez cerrará mezquitas y movilizará a reservistas.

28/06/2015. Éxodo masivo de turistas, cancelación de vuelos y anulación de paquete.

29/06/2015. La masacre de Túnez duró una hora por la falta de coordinación de la Seguridad.

29/06/2015. Un paraíso perdido (de momento).

30/06/2015. Túnez reconoce que los empleados de Riu avisaron enseguida de la matanza.

30/06/2015. Pesadilla en directo.

01/07/2015. "Ahora lo primero son las personas, no los planes de la empresa".

02/07/2015. "Ha pasado aquí, pero puede ocurrir en cualquier lugar"

03/07/2015. "Decir Driss es decir turismo en Túnez".

05/07/2015. El Gobierno de Túnez declara el estado de emergencia tras el ataque en Susa.

22/09/2015. La cadena RIU estudia abandonar Túnez tras los atentados yihadistas.

24/10/2015. "Lo que me apasiona es la expansión por Asia: ahora es nuestro objetivo".

14/02/2018. Luis Riu queda en libertad tras pagar una fianza por presunta corrupción en Miami.

14/02/2018. MÉS y Podemos creen que la detención de Luis Riu puede afectar a la imagen de Baleares.

15/02/2018. Cadenas hoteleras mallorquinas ralentizan proyectos en EEUU por el 'caso Riu' en Miami.

16/02/2018. "Soy inocente y lo demostraremos ante la Justicia: no hemos ofrecido regalos".

22/08/2018. Batalla legal de Riu para evitar que se paralice su hotel en Madrid.

31/08/2018. Riu versus Baraka, Turquía y el PIAT.

24/11/2018. Baraka logra la suspensión de las obras en el Edificio España, propiedad de Riu.

19/11/2018. Rechazan la demanda de Baraka contra Riu por la parte comercial del Edificio España.

12/09/2019. La cadena Riu 'toca el cielo' de Madrid con su primer hotel urbano en España.

EL PAÍS

27/06/2015. Los yihadistas se ensañan en Túnez contra otra matanza de turistas.

27/06/2015. Nuevo mazazo al turismo en el Norte de África.

28/06/2015. "Vete a casa. He venido a matar turistas".

28/06/2015. Miles de visitantes son evacuados de Túnez tras el ataque.

29/06/2015. Túnez se debate entre más seguridad y menos libertades.

07/07/2015. El objetivo de Túnez era matar a extranjeros, no atacar un hotel de capital español.

14/02/2018. Detenido en Miami el dueño de los hoteles Riu por soborno.

15/02/2018. Unos correos revelan los amaños de los hoteles Riu en Miami.

18/02/2018. Riu se embarra en la playa.

22/08/2018. El grupo Baraka demanda a Riu por la venta del Edificio España.

17/10/2018. Baraka pide parar la obra del Edificio España por seguridad.

24/11/2018. La juez para las obras del Edificio España".

DIARIO DE MALLORCA

26/06/2015. El terrorismo yihadista golpea Túnez y causa 37 muertos en un hotel español.

27/06/2015. Empresarios y administraciones isleñas subrayan su repulsa ante los atentados registrados durante el día de ayer.

27/06/2015. El mayor atentado en Túnez deja 37 muertos en un hotel de Riu.

27/06/2015. Miles de turistas huyen de Túnez tras el ataque al hotel.

28/06/2015. Miles de turistas huyen de Túnez, que se prepara para una larga crisis.

28/06/2015. Maragallo no cree que haya víctimas españolas en Túnez.

28/06/2015. Así fue la masacre en Túnez.

29/06/2015. Riu informa de que aún hay 6 heridos graves y Londres avisa del riesgo de ataques.

03/07/2015. Doce detenidos por el atentado contra un hotel mallorquín en Túnez.

04/07/2015. Túnez decreta el estado de emergencia tras los atentados.

14/02/2018. Nadie paga en Punta Cana.

15/02/2018. El funcionario de Miami firmó el permiso definitivo para el hotel de Riu en un solo día.

16/02/2018. Luis Riu: "Las habitaciones gratis fueron muestras de hospitalidad, ningún funcionario hizo algo impropio"

21/08/2018. Demandan a Riu y piden que se paralicen las obras del Edificio España.

16/11/2018. Riu gana la batalla judicial sobre la propiedad del edificio.

08/05/2019. Riu gana la demanda del Edificio Plaza España de Madrid.

12/09/2019. Riu presenta su hotel Plaza España en Madrid

6.4. Hemerografía digital

Alimarket

07/07/2014. Riu transformará el 'Riu Florida Beach' en su primer 'Plaza' en Estados Unidos.
<https://www.alimarket.es/hoteles/noticia/160203/riu-transformara-el--riu-florida-beach--en-su-primer--plaza--en-estados-unidos>

Castillayleóneconómica.es

03/02/2012. Enrique Alcat: "El 95% de las empresas sufre alguna crisis en su existencia"
<http://www.castillayleoneconomica.es/noticia/enrique-alcat-el-95-de-las-empresas-sufre-alguna-crisis-en-su-existencia>

Diario de Mallorca

03/02/2020. Baleares recibió 13,6 millones de turistas internacionales en 2019, un 1,2% menos que el año anterior
<https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2020/02/03/baleares-recibio-13-millones-turistas/1482992.html>

EFE

30/11/2018. Las obras del edificio España se reanudan tras autorizarlo el juez.
<https://www.efo.com/efe/espana/efeempresas/las-obras-del-edificio-espana-se-reanudan-tras-autorizarlo-el-juez/50000908-3829159>

El Cierre Digital

8/05/2019. Riu gana en los tribunales a Trinitario Casanova y agiliza las obras para acabar antes de verano.
<https://elcierredigital.com/empresa-y-economia/950233537/riu-agiliza-las-obras-para-terminar-antes-del-verano-hotel-edificio-espana.html>

El Confidencial

(sin fecha). Riu: La empresa familiar mallorquina que se erigió en un emporio hotelero.
https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-10-02/riu-empresa-familiar-hoteles-emporio-bra_1623606/

13/02/2018. El dueño de hoteles Riu, detenido en Miami por un presunto delito de corrupción.
https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-02-13/detienen-dueno-hoteles-riu-luis-corrupcion-miami_1520964/

Eldiario.es

13/10/2019. El juicio contra el empresario español acusado de corrupción en Miami se aplaza hasta 2020.
https://www.eldiario.es/economia/empresario-hoteler-espanol-corrupcion-Miami_0_951555282.html

El Economista

30/11/2018. La jueza permite reanudar las obras del Edificio España tras su paralización.

<https://www.eleconomista.es/legislacion/noticias/9554555/11/18/La-jueza-permite-reanudar-las-obras-del-Edificio-Espana-tras-su-paralizacion.html>

El Español

12/02/2018. Luis Riu, propietario de la hotelera Riu, detenido en Miami por corrupción.

https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20180213/luis-riu-propietario-hotelera-detenido-miami-corrupcion/284721790_0.html

11/06/2019. Riu Plaza España ultima su apertura con un 'espíritu' de los años 50.

https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190711/riu-plaza-espana-ultima-apertura-espiritu-anos/412959358_0.html

12/08/2019. Riu (por fin) abre el hotel Plaza España tras una década abandonado: habitaciones a 129 euros

https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190812/riu-plaza-espana-decada-abandonado-habitaciones-euros/420958187_0.html

El Mundo

14/02/2018. El dueño de Riu acusado de corrupción en Miami: "Tendríamos que haber seguido sobornando".

<https://www.elmundo.es/baleares/2018/02/14/5a83e421e2704e855a8b45d1.html>

El Nuevo Herald de Miami

12/02/2018. El Propietario de la cadena Riu se entrega en Miami.

<https://www.elnuevoherald.com/noticias/sur-de-la-florida/article199691584.html>

El País

21/08/2018. Baraka denuncia a Riu por no escriturar a su nombre parte del Edificio España https://elpais.com/ccaa/2018/08/21/madrid/1534845977_416621.html

28/08/2019. Almeida avisa de posibles retrasos en las obras de plaza de España por los restos arqueológicos encontrados

https://elpais.com/ccaa/2019/08/28/madrid/1567008503_768625.html

13/07/2019. Así se ve Madrid desde la terraza del Hotel Riu Plaza de España.

https://elpais.com/ccaa/2019/07/11/madrid/1562829756_936577.html

Europa Press

26/05/2015. Riu cuenta con 10 establecimientos en Túnez y una oferta de 3.586 plazas.

<https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-riu-cuenta-10-establecimientos-tunez-20150626151551.html>

14/02/2018. MÉS y Podemos lamentan la imagen que pueda dar RIU sobre Baleares y critican el "silencio" de la FEHM

<https://www.europapress.es/illes-balears/noticia-mes-podemos-lamentan-imagen- pueda-dar-riu-baleares-critican-silencio-fehm-20180214135717.html>

19/06/2019. Baraka vuelve a cuestionar la Seguridad de obras en Edificio España y Ayuntamiento indica que están siendo supervisadas.
<https://www.europapress.es/madrid/noticia-baraka-vuelve-cuestionar-seguridad-obras-edificio-espana-ayuntamiento-indica-estan-siendo-supervisadas-20190619175835.html>

12/08/2019. El hotel RIU Plaza España abre a partir de este lunes y ya está disponible para reservas.
<https://www.europapress.es/madrid/noticia-hotel-riu-plaza-espana-abre-lunes-parte-habitaciones-estaran-disponibles-todas-septiembre-20190812132710.html>

Expansión

08/05/2019. RIU estudia demandar a Baraka por intentar paralizar las obras del Edificio España
<https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2019/05/08/5cd2e3fb468aeb10b8b464d.html>

19/06/2019. Baraka vuelve a la carga: alerta al nuevo alcalde del peligro de derrumbe del Edificio España.
<https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2019/06/19/5d0a24b0468aeb1318b4705.html>

Hosteltur

14/09/2015. Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2015.
https://www.hosteltur.com/112791_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2015.html

04/10/2016. Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2016.
https://www.hosteltur.com/118285_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2016.html

22/09/2017. Ranking Hosteltur de facturación de las grandes cadenas hoteleras.
https://www.hosteltur.com/124193_ranking-hosteltur-facturacion-grandes-cadenas-hoteleras.html

23/10/2017. Riu inicia las obras del edificio España y abrirá el hotel en 2019.
https://www.hosteltur.com/124753_riu-inicia-obras-edificio-espana-abrira-hotel-2019.html

17/09/2018. Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2018.
https://www.hosteltur.com/108801_ranking-hosteltur-de-cadenas-hoteleras-2018.html

30/09/2019. Ranking Hosteltur de grandes cadenas hoteleras 2019.
https://www.hosteltur.com/131601_senales-de-cambio-de-ciclo-en-la-industria-hotelera.html

20/03/2020. La aportación del turismo al PIB se incrementa 1,3 puntos en tres años
https://www.hosteltur.com/135462_la-aportacion-del-turismo-al-pib-se-incrementa-en-13-puntos-en-tres-anos.html

La Razón

13/02/2018. Imputado por presunta corrupción en Miami el dueño de Riu Hotels
<https://www.larazon.es/economia/detenido-en-miami-el-propietario-de-la-cadena-hotelera-riu-G117688079/>

La Vanguardia

21/08/2018. Baraka demanda a Riu y pide que se paralice la reforma del Edificio España. <https://www.lavanguardia.com/local/madrid/20180821/451400279404/baraka-demanda-riu-paralizar-obras-edificio-espana.html>

MadridDiferente

21/10/2019. Riu Plaza de España premiará las mejores fotos del hotel.
<https://madriddiferente.com/recomendaciones/concurso-foto-instagram-riu/>

Mallorca Diario

13/02/2018. El hotelero mallorquín Luis Riu detenido en Miami acusado de corrupción.
<https://www.mallorcadiario.com/el-hotelero-mallorquin-luis-riu-detenido-en-miami-acusado-de-corrupcion>

Preferente

13/02/2018. Luis Riu es detenido en Miami por presunta corrupción.
<https://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/luis-riu-es-detenido-en-miami-por-presunta-corrupcion-273247.html>

20/06/2019. Edificio España: Baraka vuelve a intentar paralizar las obras.
<https://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/edificio-espana-baraka-vuelve-a-intentar-paralizar-las-obras-289893.html>

Público

24/11/2015. Cronología: de asesinar a izquierdistas a atacar el turismo.
<https://www.publico.es/internacional/cronologia-asesinar-izquierdistas-atacar-turismo.html>

RTVE

21/08/2018. Baraka demanda a Riu y pide que se paralicen las obras del Edificio España en Madrid.
<https://www.rtve.es/noticias/20180821/baraka-demanda-riu-pide-se-paralicen-obras-del-edificio-espana-madrid/1782142.shtml>

TELEMADRID

21/08/2018. Baraka demanda a Riu y pide que se paralicen las obras del Edificio España.

<http://www.telemadrid.es/noticias/madrid/Baraka-Riu-paralicen-Edificio-Espana-0-2041895807--20180821120525.html>

26/06/2015. Rajoy condena el atentado en el hotel Riu de Túnez.

<http://www.telemadrid.es/programas/informativo-mediodia/Rajoy-condena-atentado-Riu-Tunez-9-1696420344--20150626025639.html>

Última Hora

16/02/2018. Luis Riu: «Soy inocente y lo demostraremos ante la Justicia: no hemos ofrecido regalos»

<https://www.ultimahora.es/noticias/local/2018/02/16/883727/luis-riu-soy-inocente-demostraremos-ante-justicia-hemos-ofrecido-regalos.html>

Els enllaços de l'hemerografia digital han estat consultats entre el 01/03/2020 i el 29/05/2020

6.5. Altres recursos digitals

Acerca de Riu. Riu.com

<https://www.riu.com/es/about/historia.jsp>

Adéntrate con nosotros en la historia de la cadena Riu. Riu.com

<https://www.riu.com/blog/adentrate-con-nosotros-en-la-historia-de-la-cadena-riu/>

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación

<http://reporting.aimc.es/index.html#/main/diarios>

Blog de Riu. Riu.com

<https://www.riu.com/blog/>

Dossier de prensa 2020. Riu Hotels & Resorts.

https://www.riu.com/es/binaris/RIUDossierPrensa2020ES_tcm49-232650.pdf

Riu Magazine. Riu.com

https://www.riu.com/es/folleto_digitales/riumagazine.jsp

Riu.com

<https://www.riu.com/es/home.jsp>

Sostenibilidad. Riu.com

<https://www.riu.com/es/sostenibilidad/index.jsp>

Els enllaços han estat consultats entre el 12/02/2020 i el 25/05/2020.

7. Annexos

Annex 1. Transcripció de les entrevistes i el grup focal

- a. Javier Martín, delegat d'EFE en el nord d'Àfrica
- b. Jaime Moreda, enviat especial a Tunísia.
- c. Petr Chervonec, turista testimoni de l'atemptat de Susa
- d. Albert Puig, director de comunicació de Riu Hotels and Resorts
- e. Resultats del grup focal

Annex 2. Contingut rellevant de les xarxes socials

Annex 3. Contingut rellevant dels mitjans de comunicació

Annex 4. Contingut rellevant de les plataformes digitals de Riu

Annex 5. Taules

- a. Evolució econòmica de Riu Hotels and Resorts
- b. Evolució de les situacions de crisi

ANNEX 1. Transcripció de les entrevistes i el grup focal

Javier Martín, delegat d'EFE en el nord d'Àfrica

Javier Martín fou el periodista que cobrí l'atemptat de Susa per l'agència EFE.

Entrevista realitzada el 17 d'abril de 2020.

Pregunta: Com es va assabentar de l'atemptat?

Resposta: A través de la premsa local. Un periodista de Susa va donar la veu d'alarma. Un mitjà local de Susa va informar que s'havien escoltat tirs a la platja. Jo estava a Tunísia capital, i com que considerava que la notícia provenia d'una font que considerava que podia confiar, el primer que vaig fer fou avisar a EFE que hi havia hagut un incident a la platja, no sabia exactament el que havia ocorregut i agafar el cotxe. Susa estava a 160 kilòmetres i mentre que anava cap allà escoltava la ràdio per tenir més informació, perquè els mitjans locals sempre són més ràpids que nosaltres.

A quina hora va arribar a la platja?

Unes tres hores després de l'atemptat. Quan vaig arribar ja hi havia mitjans locals a la porta de l'hotel. Jo, per raons que no venen al cas, vaig poder aparcar el cotxe dins el soterrani de l'hotel. Jo em vaig identificar només com espanyol, amb el passaport, sense dir que era periodista, llavors em varen deixar passar. Vaig entrar al hall, on la major part de la gent estava amb *shock*. Vaig tenir la sort de que, un cop passes aquell primer control, sembles un turista més. I vaig poder arribar a la platja i encara hi havia cossos.

Llavors, entenc que vostè va ser l'excepció i que la resta de periodistes es trobaven fora.

Sí, tota la resta estava fora.

Quines varen ser les seves impressions quan va arribar al lloc dels fets?

Fou molt impactant en el sentit que hi havia molta gent emocionalment destrossada. Asseguda en el hall gran, intentat saber què passava. Poc a poc varen anar retirant els cadàvers. La situació, però, semblava estar baix control per part de l'hotel i les autoritats que poc a poc varen anar retirant els cadàvers. Els cossos diplomàtics també hi eren i s'interessaven pels seus compatriotes. També hi havia el director de l'hotel que vaig poder parlar amb ell, en aquell moment una estona. Li vaig preguntar si hi havia algun espanyol entre les víctimes i ell em va confirmar que no, que era el que m'interessava a mi, confirmar les nacionalitats. Intentes parlar amb la gent, però aquell moment és molt complicat, ja que estan emocionalment molt impactats. Preguntava a la gent, però no acabaven d'explicar alguna cosa que fos realment filada.

Al llarg del dia com va anar evolucionat la situació?

Es va anar tractant als supervivents i els varen anar traslladant altres llocs. Cada ambaixada es va ocupar dels seus nacionals. La majoria varen retornar als seus països d'origen. Se'ls traslladava a altres hotels i va començar la investigació de la policia tunisiana per esclarir els fets. Les autoritats també varen entrevistar als membres de

l'hotel. En aquest tipus d'atemptats es donen moltes informacions contradictòries. Al principi que deien que hi havia un disparador, que n'hi havia més, si era un llop solitari, que si tenia ajuda a l'interior de l'hotel... Però en aquest cas era bastant clar que havia entrat per la platja i que no havia necessitat suport per part de l'hotel. Per tant, la investigació va ser bastant senzilla en aquest sentit. Es varen tancar totes les zones al voltant de l'hotel i investigaren tots els hotels del voltants. La part del darrera i la platja quedaren tancades al públic. Poc a poc es va anar omplint de premsa, fent directes davant les portes de l'hotel i passats els dies el furor mediàtic ja va anar descendent. No quedava res a l'hotel.

A nivell comunicatiu, qui gestionava la informació?

Ningú. En aquest cas no hi havia cap portaveu. Havies de cercar-te tu la informació. L'hotel no va donar moltes facilitats en aquest sentit. Preferien, evidentment, que no es parlés del tema. Realment no hi havia un coordinador d'informació. Ens ho buscàvem nosaltres: parlar amb un policia, amb un treballador, amb l'altre, etc. Ens cercàvem la vida perquè no hi havia una comunicació oficial. Sí que hi havia alguna comunicació del Ministeri de l'Interior que estava a Tunísia, però, allà, sobre el terreny, no hi havia res.

Enviaven comunicats de premsa o algun tipus de comunicació?

No. Les vegades que vàrem intentar parlar amb ells oficialment, com per exemple, demanar declaracions al director, ens redirigien a la central de RIU a Espanya. No hi havia una gestió de l'hotel en qüestió, sinó que era a través dels canals que té la cadena en la seva seu a Mallorca.

Llavors, la comunicació estava centralitzada en el gabinet de premsa que no es trobava al lloc dels fets?

Exactament. Si.

Hi ha fotografies on hi ha molts de periodistes amuntegats fora de l'hotel, quina sensació teníeu si ningú us enviava informació?

Era una situació habitual. Un mes i mig abans havíem tingut la mateixa situació però davant el museu del Bardo. La sensació era la mateixa, que estàvem en el centre de la notícia. Hi havia fins a 15 càmeres davant l'hotel, cada periodista feia el seu directe, cada un amb les seves condicions. En el meu cas, a EFE no tenim televisió, però si que ens contracten altres televisions en moments especials com aquest. Llavors jo entre les 21:00h i les 21:30h podia tenir fins a tres directes diferents: pel Telediario de La 1, d'Antena 3 i Telecinco. Llavors la feina era frenètica.

A banda del que comentàvem abans, de si hi havia morts o no espanyols, què era el que interessava des d'Espanya?

Interessava el relat del que havia ocorregut i qui ho havia fet, perquè encara no havia sortit la reivindicació.

En les seves peces informatives parlava amb diferents turistes, però mai eren de Riu. Hi havia alguna espècie de prohibició de no parlar amb els clients de la cadena espanyola?

Bueno, jo només vaig poder entrar a l'hotel en el primer moment de confusió i al sortir per fer els directes de televisió ja havien augmentat les mesures de seguretat i, per tant, no vaig poder tenir accés a l'hotel de RIU. Això em va impedir contactar amb els seus turistes perquè ja no vàrem tornar tenir accés a l'hotel. Als turistes se'ls treia amb autocar, des de dins del propi hotel, l'únic que podíem fer els periodistes era filmar com sortien. Veiem a la gent dins l'autocar, però òbviament no podíem parlar amb ells.

Des de la central de RIU que em comentava, li feien arribar algun tipus d'informació a diari, com per exemple del nombre de turistes que anaven sortint?

No, res. Perquè com que la majoria de turistes eren o britànics o alemanys, la cadena et derivava a les ambaixades, és a dir, els responsables dels països.

Com delegat d'EFE a la zona, tenia algun tipus de contacte amb la companyia abans de l'atemptat?

No, però també és cert que jo acabava d'arribar a la delegació. Havia arribat a mitjan gener i l'atemptat va ocórrer al juny. Encara estava agafant el control de la delegació i encara no havia fet el treball que es sol fer d'aquest tipus.

I després? Passats uns mesos Riu va deixar l'explotació dels hotels que gestionava al país, qui us va comunicar aquesta decisió?

Això si que ens ho va fer saber però va ser a través d'una companyia local que compartia amb Riu alguns dels seus hotels, no ho vàrem saber directament per Riu.

Jaime Moreda, enviat especial a Tunísia per l'atemptat del 2015 pel diari *Última Hora*

Jaime Moreda és el periodista del diari mallorquí *Última Hora* que es traslladà a Tunísia un dia després de l'atemptat a l'hotel Riu Imperial Marhaba per cobrir els fets pel diari.

Entrevista realitzada el 18 d'abril de 2020.

Com es va assabentar de l'atemptat?

A través dels teletips.

Quins foren els criteris que feren que el diari considerés que havia de tenir un periodista en el lloc dels fets?

Hem de recordar que tots els atemptats són salvatges, però aquest va tenir la particularitat que fou un home sol que anava per la platja disparant a turistes que preniën el sol a la platja i, després va passar a la zona de la piscina, va seguir disparant i va matar a 38 persones, la gran majoria turistes. L'hotel en qüestió era un hotel de Riu, cadena mallorquina. Llavors, jo vaig parlar amb el director i vaig considerar que era interessant desplaçar-me allà per entendre de primera mà què havia passat i informar als nostres lectors.

Quin dia va viatjar cap a Tunísia?

Al dia següent vaig agafar un avió cap a Madrid i de Madrid a Tunísia i d'allà vaig agafar un autocar de línia fins a Susa, lloc de l'atemptat.

Es va hostejar a un hotel de Riu?

Es va donar la circumstància que devora l'hotel on s'havia produït l'atemptat hi havia un altre hotel de la mateixa cadena. I allà em vaig quedar. Teníem pensat quedar al mateix hotel de l'atemptat, però no admetien nous clients.

En les seves cròniques parla d'una roda de premsa amb ministres on estava present l'equip de Riu. Allà no hi havia traductors i explicaves que fou sense traductors i els directius de Riu que es trobaven allà presents "tenien cara de pòquer". Què va passar? Va donar alguna explicació Riu?

No, no. Però en el meu cas al tenir l'anglès i francès controlats, no va ser per tant. Aquest hotel tenia una particularitat i és que, tot i ser gestionat per Riu, la propietat era una política progressista. Això no és fàcil a un país islamista com Tunísia. L'elecció de l'hotel, penso, no era aleatòria. No només era per castigar el turisme, sinó, també, les ganes d'una dona de destacar.

Ara que veig cada dia a Lorenzo Milá, recordo que va venir allà i a jo em va impressionar la seva tranquil·litat i el seu bon fer. També hi havia algun periodista d'*El País* que feia unes cròniques meravelloses, ja que havia parlat amb familiars o amics del terrorista. Perquè una cosa és el turisme de Tunísia i l'altre és Tunísia país. Fou molt interessant.

Parlant d'entrevistats, vostè va entrevistar a Antoni Solivellas, director d'operacions de RIU, com va ser l'entrevista?

Vaig tenir l'oportunitat de fer-li una entrevista a Antoni Solivellas, perquè no es va desplaçar al llocs dels fets ni Luis Riu ni Carme Riu. Fou un moment, també, basant curiós perquè estàvem els periodistes a la porta de l'hotel, que es trobava tancat, i em va venir a buscar un dels guàrdies de seguretat perquè Solivellas estava a dins i podia entrevistar-lo. A la platja encara es veia el recorregut que havia fet el terrorista i hi havia les flors.

Tornant a la seva relació amb l'empresa Riu, com era? *Última Hora* els va informar que aniria a Tunísia i us donaren l'hotel, o com fou?

No, no hi va haver cap tipus de contacte previ. La idea era, primer, allotjar-me a l'hotel on s'havia produït l'atemptat, però era impossible, així que em vaig allotjar en el del costat, que també era de Riu. Vaig tenir alguns problemes, però finalment acceptaren. Hi va haver alguna trucada o similar. El meu objectiu no era alarmar, era informar del que havia passat a una cadena mallorquina.

Des de l'empresa t'enviaven algun tipus de comunicat per informar de l'evolució de la situació?

No.

Els primers dies de l'atemptat va mencionar en alguna de les seves peces que havia intentat entrevistar a Carme Riu i Luis Riu, però que aquests havien respost que no estaven autoritzats per parlar, ja que les comunicacions estaven centrades en la cap de premsa. No obstant això, uns dies després publicava l'entrevista amb Antoni Solivellas i Bernat Dahlhaus. Com va fer-ho per aconseguir aquestes entrevistes?

Es va fer una gestió des de Palma. Un company que habitualment cobreix els temes de turisme va fer algunes gestions amb el gabinet de premsa de Palma de Riu. No fou fàcil.

Així doncs, entenc que vostè des de Tunísia no tenia cap contacte amb el departament de premsa de Riu.

Crec recordar que hi havia una treballadora del departament de comunicació al llocs dels fets. Amb ella vaig tenir alguns contactes per aconseguir les entrevistes de les quals parlàvem abans.

Com va evolucionar la relació amb el gabinet de premsa al llarg dels dies que es trobava allà?

Al principi eren més reticents, també entenc que era perquè al principi tot era més confós. Però finalment sí que ens concediren les entrevistes.

Les entrevistes varen poder ser totalment lliures sense consignes ni prohibicions?

Si, vaig parlar amb el hall del restaurant amb el senyor Solivelles i després fins i tot férem algunes fotos en l'exterior de l'hotel. Fou molt amable i anà molt bé l'entrevista.

Pel que fa a la resta de fonts, d'on les obteníeu?

Jo m'allotjava a un hotel de Riu que es trobava al costat del que Imperial Marhaba i els hi demanava directament a ells. Tal vegada no ho havien vist directament, però si ho

havien escoltat o tenien un company que treballava a l'hotel del costat, etc. Fins i tot hi havia algun vídeo del terrorista mentre estava perpetrant l'atemptat, però aquell vídeo ja s'havia publicat i, a més, a nivell informatiu no aportava gaire. Jo estava centrat amb la part mallorquina: aconseguir declaracions de la cadena, d'algun turista mallorquí, el directiu més alt, etc.

Un altre aspecte que va destacar aquells dies va ser el creuament de declaracions entre Riu i el Ministeri d'Interior de Tunísia. Com vàreu rebre les acusacions i declaracions de cada part?

Ho recordo vagament. Llavors el problema estava en que Riu tenia seguretat privada, però no podien estar armes. Així es va obrir el debat que la seguretat privada també hauria de poder estar armada. Respecte als temps de trucada, el que vaig fer fou posar les dues versions en els moments d'incertesa, perquè en aquells moments no pots saber qui et diu la veritat. Però finalment fou fàcilment un fet comprovable ràpidament amb el registre de trucades de l'hotel.

Petr Chervonec, turista testimoni de l'atemptat de Susa

Petr Chervonec fou testimoni dels fets i una de les primeres persones en penjar a les xarxes socials una fotografia dels cadàvers²².

Entrevista realitzada el 20 de maig de 2020.

Com visqueres l'atemptat?

Soc de Moscou i he vist alguns atacs i no em vaig estressar. El guàrdia de seguretat va intentar que no entrés a la platja, vaig demanar què passava però no em va saber contestar i vaig entrar. Em va dir "que tindria problemes" .

S'allotjaven en el Riu Imperial Marhaba?

No, estàvem al Selima Hotel, a uns 300 metres del lloc dels fets.

Tornàreu a casa abans del que estava previst després de presenciar els fets?

No, tornàrem 2 setmanes després i tinguérem unes bones vacances. A l'aeroport les autoritats exigien el pagament de la taxa del visat de sortida, però algunes persones no la volgueren pagar i el vol va tenir una hora de retard.

Com era l'ambient a la zona les dues setmanes posteriors a l'atemptat?

Vaig veure més forces de seguretat i policies que mai, i menys turistes. Després de l'atac Susa era el lloc més segur del planeta terra.

La fotografia que vares penjar amb els cossos a la sorra tingué moltes respostes per part dels mitjans de comunicació. Oferires més fotografies?

Si, a alguns mitjans els hi vaig donar fotografies.

Et pagaren?

Al principi no volien pagar per les imatges, però finalment sí varen acceptar.

²² La publicació es pot consultar en l'annex 2.

Albert Puig – director de comunicació de Riu Hotels & Resorts

Albert Puig és l'actual director de comunicació de Riu Hotels and Resorts.

Entrevista realitzada el 29 d'abril de 2020.

L'entrevista es fa via telefònica, però abans s'ha enviat el qüestionari de preguntes a l'entrevistat. Al començament de l'entrevista demana fer una explicació prèvia, que és la següent:

Dia 4 de març va fer un any que vaig començar a treballar a Riu com a Director de Comunicació. L'empresa va fer un procés de reflexió i va considerar que la comunicació que es portava a terme a l'empresa, que depenia de la direcció comercial, només estava mirant al mercat emissor, però no estava mirant als països on es realitzen les operacions (on hi ha els hotels). A partir d'aquí, es produïren una sèrie de derivades, de comunicacions, de relacions institucionals, de relacions amb els sindicats, de relacions amb les autoritats amb els països on tenim operacions, etc. i, també, evidentment, per temes de crisi. Els comercials no porten bé les resolucions de les crisis. Al llarg de l'any 2018 s'obre un procés de selecció perquè decideix moure de manera lateral el departament de comunicació per passar-lo a dependre directament de la família. En aquest procés de selecció hi entro jo. L'equip és el mateix, hi ha una persona més que s'ha incorporat, que abans portava la Responsabilitat Social Corporativa, però no depenia de comunicació i la integro en el meu i, jo que soc el nou, porto més la part de comunicació corporativa, interna, externa, de Riu a tot el món, tant d'operacions com dels mercats emissors. Per tant, el dibuix del departament de comunicació, tal i com està ara, és relativament nou.

Quantes persones formen el departament de comunicació?

A Mallorca treballem un equip de sis persones, a Madrid hi ha una altra persona i a la resta del món, treballen, en punts diferents, dues persones més. Nou persones en total.

Quina posició ocupa el departament dins l'organigrama de l'empresa?

Una dependència directa d'un membre de la família. És una dependència amb molt d'accés als dos consellers delegats. Una posició correcta.

Està per sobre els altres departaments o al mateix nivell que els altres?

Està al mateix nivell que altres departaments, però per sobre d'altres perquè hi ha el departament de comunicació, on el cap és el director de comunicació i la dependència del conseller directiu corporatiu.

A grans trets, quines són les tasques que desenvolupa el departament?

Des de qualsevol tipus de comunicació destinada a donar suport a l'equip comercial ("comunicació de producte en els mercats emissors"), la comunicació corporativa a tot el món, inclosos els mercats on tenim operacions, comunicació de crisi, relacions institucionals (amb governs locals, institucions locals, sindicats, etc.) en els mercats on tenim operacions i ara estem començant a fer comunicació interna amb els 30.000 treballadors.

Segons els experts, el 95% de les empreses viuran alguna crisi, per la qual cosa és necessari estar preparats. Com es prepara Riu davant les crisis que puguin sorgir?

Per gestionar una crisi, una de les coses més importants que has de tenir és informació veraç i fiable de com està la situació del que ha passat i del que pot passar. El que hem fet ha estat un protocol de detecció de com ha d'arribar la informació amb garanties de que sigui veraç, que no es vulgui amagar ni maquillar la realitat per prendre després les decisions. Això és el primer que hem fet, ja funcionant i tots els nostres hotels del món saben exactament que han de fer quan passa alguna cosa. En un hotel pot passar qualsevol cosa: des d'una baralla, un accident, una malaltia, una defunció, etc. El protocol fa que tinguem accés a la informació exactament i tal com es va produir per prendre les decisions necessàries el més ràpidament.

Això seria una branca del manual de crisi, no tenen un manual de crisi com a tal?

Riu no té un manual de crisi perquè hi ha dos tipus de crisi. Les típiques crisi d'hosteleria, per exemple un desastre natural, com els huracans al Carib. Són tants d'anys amb l'experiència d'haver de respondre als huracans que no hi ha cap manual de crisi, perquè hi ha moltíssima experiència i tothom sap el que s'ha de fer en un huracà. No tenim manual complet de crisi, tampoc, per les crisis corporatives, ja que, en aquests casos "fem vestits a mida". A Palma decidim l'estratègia i es comencen a fabricar eines, que haurien d'estar descrites en un manual de crisi però que no el tenim descrit, sinó que està al cap. A partir de la crisi decidim quina estratègia abordar.

Llavors, la feina de Riu comença quan la crisi ha esclatat, no existeix feina prèvia?

És cert que la millor medicina és la preventiva. Arran de la meva arribada hem iniciat una sèrie de plans institucionals per gestionar la reputació i incrementar-la. Són petites accions per evitar que esclatin crisis. Comencem a fer feina prèvia, però amb la crisi del coronavirus que estem vivint, tot s'ha parat.

Quan esclata una crisi, es forma un gabinet de crisi?

Si, normalment el gabinet de crisi es forma de manera molt ràpida.

Qui forma aquest gabinet?

Sempre hi ha, com a mínim, un membre primer directiu de la família propietària, un membre del departament de comunicació (sol ser el director de comunicació), un membre del departament jurídic i algun treballador que coneix molt bé el territori o el problema en qüestió.

Aquest guio tampoc està escrit, però està al clar cap...

Així és. Riu és una empresa molt operativa. Quan es pren una decisió s'executa. Tot el que se't pugui ocórrer a Riu està, però no està escrit. L'únic que tenim escrit és el protocol de recepció de la informació.

Qui serà el portaveu en cada crisi, com s'elegeix?

També es fan vestits a mida, depèn del cas.

Una vegada que esclata la crisi, quines són les prioritats de l'empresa?

Solucionar-la.

Quin és el procediment?

Un cop sabem què ha passat (com, per què, etc.) definim l'estratègia (què és el que volem fer i com volem fer-ho). I, un cop definida l'estratègia, fem el pla tàctic (com executarem aquesta estratègia).

Les “tàctiques” són diferents per cada stakeholder?

Sí, fem tàctiques diferents segons el públic al qual ens dirigim. Però l'estratègia és per tots la mateixa, perquè sinó es cacofònic.

Existeix un pla específic per les xarxes socials en temps de crisi (encara que sigui no escrit)?

Els nostres seguidors a les xarxes socials són gent que ha estat en els nostres hotels, per tant, que tenen un interès relatiu en aquestes crisis. El que fem és preparar un *estaiment* que l'utilitzem quan algú ens interpel·la i contestem, el tipus i canal de resposta és diferent en funció de la situació.

En temps de crisi, com són les relacions de Riu amb la premsa?

És una eina per assolir l'estratègia. Et poso un exemple, en el cas de Madrid hi havia una estratègia que era la següent: desacreditar a la persona que deia que era propietària de l'hotel, amb la qual teníem un litigi jurídic. Així doncs, una cosa que no fa mai l'empresa és quan té un judici i el guanya enviar una nota de premsa. Aquell dia vam guanyar el judici contra el demandant i, llavors, vam decidir aquest dia saltar-nos la norma no escrita de no enviar notes de premsa, vàrem enviar una nota de premsa a tots els mitjans de Madrid explicant que havíem guanyat el judici. I és va fer. L'altra cosa que vàrem fer per la premsa va ser fer un programa de visites a l'obra. Perquè el demandant deia que l'edifici es queia, així doncs, els periodistes varen venir mentre s'estava construint l'hotel i es va fer una visita molt gran per molts de periodistes. Es va fer una altra visita també de molts periodistes, en diferents torns, per qüestions de seguretat, quan l'hotel estava quasi acabat, sense clients, i després es va fer una festa on es va convidar a les autoritats i els periodistes per tal que veiessin l'hotel acabat. Aquesta estratègia de transparència, poc a poc, va anar guanyant pes entre els mitjans de Madrid. Ens creuen a nosaltres perquè a més de tot això, hem estat transparents, no ens hem amagat, hem contestat a les seves preguntes, etc.

Existí un treball de monitorització de la premsa en la crisi de Madrid?

Sí, s'encarregà del *clipping* una empresa externa.

Quan es va donar per tancada la crisi de Madrid?

Podríem dir que per la família la crisi es va acabar quan es va obrir l'hotel, pel director jurídic la crisi s'acaba quan es guanya el judici i pel director de comunicació la crisi no s'acaba mai, perquè hem d'estar sempre pendents del que pugui passar. A nivell comunicatiu es continua treballant a nivell post-crisi.

Com va començar la crisi de Madrid? Segons el treball hemerogràfic de la premsa, sembla que Riu va reaccionar després de la publicació de les notícies.

En aquest moment jo encara no estava treballant a Riu, però li puc dir que Riu ja tenia coneixements previs sobre la situació abans que es publiqués als mitjans.

En la crisi de Madrid, es va treballar a nivell comunicatiu amb altres públics, a banda de la premsa?

Amb els veïns sí que vam fer feina, ja que hi havia queixes pel soroll i la pols. Vam anar a parlar amb ells, vam acordar netejar els patis interiors per mitigar les conseqüències que per ells va suposar la brutícia que aixeca tota obra i quan l'hotel estava obert els vam convidar a fer una copa de cava per mostrar-los l'edifici acabat. Avui dia, aquest tema també està prou solucionat.

Canviem ara de cas i parlem de la crisi de Miami. Tot i que vostè en aquell moment encara no hi era, sap quina va ser la primera acció comunicativa?

La notícia va esclatar a Miami, i tot i no haver arribat a la majoria de mitjans a Espanya, alguns sí que ho havien publicat. Després de les primeres notícies Riu va fer una comunicació reactiva i va enviar una nota premsa.

Dies després, es va publicar una espècie d'entrevista a alguns mitjans locals. Coneix com es varen gestionar?

Em sembla que foren entrevistes per escrit.

I s'oferí per pressió dels mitjans o per iniciativa de Riu?

Segurament per pressió dels mitjans, però jo no hi era. Les entrevistes de després ja s'han fet de manera presencial, com per exemple, el reportatge que es va fer amb El Confidencial "24 horas en la vida de Luis Riu" o una altra entrevista en la secció econòmica de *El Mundo*.

Resultats del grup focal

El grup focal s'ha realitzat amb la participació de sis persones residents a Mallorca. Són públics externs de l'empresa Riu Hotels & Resorts i l'objectiu de la sessió és conèixer alguns dels seus comportaments entorn al sector hotelier, la imatge que tenen sobre l'empresa i, específicament, sobre els casos de crisi que s'han estudiat en el present treball.

	Edat	Situació laboral
P1	55	Sector del turisme
P2	54	Sector del turisme
P3	52	Sector del turisme
P4	52	Ha treballat en el turisme, però no actualment
P5	24	Ha treballat en el turisme, però no actualment
P6	26	Cap relació amb el turisme

Taula 6. Participants del grup focal. / Font: elaboració pròpia.

Els resultats i les reflexions obtingudes han estat les següents:

Quan penseu en cadenes hoteleres mallorquines quines són les més importants que us venen al cap?

Coincideixen en identificar a: "Melià, Riu, Barceló, Iberostar" com les quatre empreses hoteleres més rellevants.

Quina imatge teniu d'elles, pel que fa a la seva magnitud, etc.?

Són empreses familiars, tot i que alguna ja cotitza en borsa. La seva filosofia és una persona, una família. Sentiments positius: de poc pots arribar a molt. Com una petita illa ha arribat a ser una potència en matèria turística. Grans, internacionals.

Quan viatgeu a fora penseu en elles?

Sí, quan vas a fora, sigui a la península o a l'altra punta del món i veus un hotel mallorquí sents una espècie de sentiment d'orgull. Sentiment de pertinença. Orgull per veure que gent més o manco propera o més o manco com tu ha arribat tan enfora.

A l'hora de viatjar fora, preferiu elegir un hotel d'una companyia mallorquina? Per què?

Tots coincideixen en que miren si hi ha hotels mallorquins a la ciutat o zona, encara que finalment el que més pesa són altres criteris com la ubicació, el preu, servei d'esmorzar, instal·lacions, etc.

Vos interessen les notícies sobre les companyies hoteleres mallorquines?

Pel que fa a la informació en premsa sobre les companyies hoteleres mallorquines, P1, P2 i P3 asseguren que sí les interessa si les companyies surten o no en els diaris. Ja siguin hotels ubicats a les illes, com hotels a fora. P4, P5 i P6 afirmen que la llegiran, però no amb un interès especial.

Les vies més habituals per informar-se són la premsa, la televisió i la ràdio.

Pel que fa al poder de les notícies, tant negatives com positives, sobre els hotels, a l'hora d'elegir-los o descartar-los:

P1, P2 P3 i P4, asseguren que les notícies sí influeixen a l'hora d'elegir un allotjament o un altre, tant per positiu com per negatiu. P5 i P6 afegeixen que no només són els mitjans de comunicació, ja que al seu parer els comentaris que es troben a internet a pàgines com Booking o Tripadvisor, tenen un pes molt important a l'hora de prendre les decisions.

CAS 1. Atemptat a Tunísia el 2015

Al recordar el cas de Tunísia la primera imatge que ve al cap és una platja plena de cadàvers (3P), un home provinent del mar que es posa a pegar tirs (2P), una situació d'alarma (1P). Sense necessitat de preguntar-ho, P6 afirma "era a un hotel de Riu".

Tots ells asseguren que l'atemptat no va canviar la seva opinió sobre l'empresa, ni en sentit positiu ni en sentit negatiu. Quant al seguiment dels successos, els tres treballadors en hoteleria responen que varen fer un seguiment actiu dels esdeveniments. Les altres tres persones responen que varen rebre la informació, però tampoc tenien un interès especial "no anàvem a cercar el tema als mitjans, però era inevitable no estar informat" (P4), tot i que dos d'ells van relacionar el fet amb Mallorca: P6 va pensar "això significarà més turistes per Mallorca?".

P4 va pensar que "si això passa a Mallorca s'ha acabat la temporada".

Cap d'ells hagués viatjat a Tunísia després dels atemptats. P4: "No penso que sigui una destinació segura". P1 matisa: "ni després, ni abans", una opció que corroboren algunes persones del grup: "És un destí poc atractiu per un mallorquí, i més amb tot el que ha passat".

A excepció de P4, tots saben que Riu va deixar l'explotació dels Rius a Tunísia i afegeixen que la decisió és "normal" e "inevitable" i no perjudica a la imatge que tenen de l'empresa.

CAS 2. Cas de corrupció Luis Riu

Els participants varen conèixer les notícies a través dels diaris, encara que la forma d'accedir-hi fou diferent: premsa en paper, premsa digital i enllaços vists a les xarxes socials que els conduïren als diaris.

Quan vàreu llegir, per primer cop, el titular què vàreu pensar?

"Ens hagués pogut passar a tots" (P2 i P3), "té un bon *marrón*" (P1), "ha fet el que segurament fan tots, però l'han trobat a ell" (P5 i P6), "indiferència" (P4).

Pel que fa la comunicació de Riu, P1 assegura que la seva resposta fou la que havia de ser, "no podien dir altre cosa en un moment com aquest". També coincideixen en que no va canviar la impressió de l'empresa, ni a millor o pitjor.

CAS 3. Hotel Riu Plaza España (Madrid)

Al preguntar per l'hotel de Riu a Madrid, només P4 desconeix l'existència de l'hotel (l'adquisició i reforma de Riu), la resta de participants estan al corrent.

Què sabeu de l'hotel?

P3: “És un hotel situat en un edifici molt emblemàtic de la capital. El tràmit per comprar-ho i reformar-ho fou complicat: es comprà a una companyia xinesa, que no pogué tomar l'hotel, Riu compra l'hotel a una empresa que els hi va posar molts de problemes, tingueren problemes judicials, però penso que Riu va guanyar tots els plets que hi havia”.

P1: “Jo el primer que em ve al cap són les visites que he vist que té l'hotel des de la darrera planta. També em recorda a les fotografies dels llibres de geografia de quan era petit, perquè sempre hi havia la foto del gratacels d'Espanya. I clar, és el mateix edifici”. P2 i P3 asseguren que també recorden aquesta fotografia en els seus llibres.

Seria una opció per allotjar-vos en un futur viatge a Madrid?

Podria ser-ho, cap ho descarta. Encara que P6 explica: “jo al setembre vaig anar a Madrid i l'hotel Riu Plaza España ja estava obert, és cert que ho vaig mirar, però ho vaig descartar pel tema preu. Ni tan sols vàrem pujar a l'àtic, perquè per accedir-hi havies de pagar 7€ més les consumicions, així que finalment vàrem decidir observar les vistes de Madrid des d'una altra perspectiva”.

Pel que fa al procediment judicial, P1 i P2 desconeixen si ha acabat o no, P3 està quasi convençut que sí ho ha fet i insisteix “cada vegada que ha sortit als mitjans per aquest cas ha estat perquè ha guanyat”.

Us vàreu assabentar que les obres es varen paraitzar? P1, P3 i P6: sí. P2, P4 i P5: no.
I de la intervenció dels polítics? P1, P3 i P6: sí. P2, P4 i P5: no.

Tots ells insisteixen que en el cas hipotètic que haguessin d'elegir entre aquest hotel i un altre i estessin en unes condicions molt similars (preu, ubicació, serveis, etc.) els plets judicials no farien decantar-se per l'altre opció. És més, P5 afirma “les vistes des de l'àtic serien un atractiu a l'hora d'elegir-lo, encara que el preu dubto que sigui també atractiu”.

Intentem construir una imatge final de Riu, les definicions que surten d'aquesta reflexió són: “empresa gran i forta”, “empresa familiar”, “segurament és referent en el seu sector”, “de poc han arribat a molt”, “tenen molts d'hotels arreu del món”. De la seva comunicació diu P3: “quan surten a la premsa és perquè alguna cosa ha passat, no treuen notícies per treure. Així quan es publica informació sobre Riu, usualment la llegeixo perquè sé que dirà alguna cosa interessant, no com d'altres que estan molt més presents als mitjans, però no tenen novetats”.

Annex 2. Contingut rellevant de les xarxes socials

Respostes de les autoritats i polítics espanyols:



Imatge 7. Condolences de Jaime Martínez, conseller en funcions de Turisme i Esports del Govern de les Illes Balears, a Twitter. / Font: Twitter.

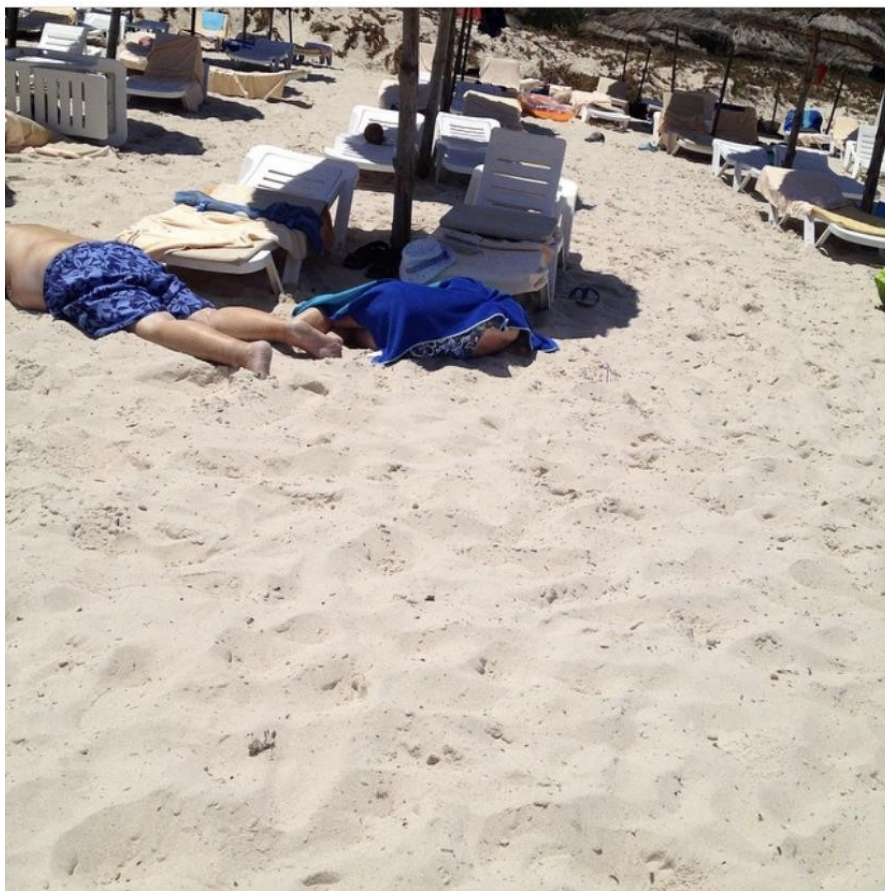


Imatge 8. Condolences de Mariano Rajoy, president del Govern espanyol, a Twitter. Font: Twitter.

Primera imatge publicada en xarxes socials de les víctimes de l'atemptat de Tunísia



chervonec




424 Me gusta

chervonec #терактвтунисе


Ver los 481 comentarios

26 de junio de 2015


Imatge 9. Primera fotografia de l'atemptat feta per un visitant testimoni dels fets. / Font: Instagram.

- 


chervonec I have only three photos.

255sem
- 


gunterv Hello. I'm a Belgian journalist at VTM NIEUWS. Are you at the scene in Tunesia? Can I call you about the attack? Thanks.

255sem
- 


chervonec My phone number is 21 305529

255sem
- 


anadelbarrioa Where are you? Where is the picture, please?

255sem
- 


anadelbarrioa I am spanish journalist from El Mundo

255sem
- 


j_daudet I need your dialing code i am journalist from france

255sem
- 


thowell0678 Hi Can you explain this photo please? Daily Mirror interested ?

255sem
- 


casuki Hi, I am a journalist from Norway. Can I use this picture?

255sem
- 


usatoday Hey Petr, did you take this photo and may we have permission to feature it with credit to you? If so, please comment with #yesusatoday. View the terms at capture.com/terms

255sem
- 


itvnews Hello, would it be possible for ITV News in London to use this picture please?

255sem
- 


emiliecmrichardson I am with the NY Daily News. Can we use your photos with credit?

255sem
- 

buzzfeednews Hey Petr, did you take this photo and may we have permission to feature it with credit to you? If so, please comment with #yesbuzzfeed. View the terms at capture.com/terms

255sem
- 

theworldpost Hi Peter, I'm with Huffington Post, can you contact me regarding the situation in Sousse?
chris.mcgonigal@huffingtonpost.com

255sem
- 

wsj Петр, как с вами связаться? Wall Street Journal хотел опубликовать эту фотографию на нашем сайте , но мы должны подтвердить, что вы фотограф , и получить разрешение на использование фотографии . Пожалуйста, напишите [@anna.dickson](mailto:anna.dickson) wsj.com

255sem

Imatge 10. Respostes dels periodistes a la primera imatge de l'atemptat. / Font: Instagram

Annex 3. Contingut rellevant dels mitjans de comunicació



Imatge 11. Fotografia de portada del diari *Última Hora* 29/06/2015 on s'observen els mitjans de comunicació davant les portes de l'hotel Riu Imperial Marhaba. Font: *Última Hora* (via MyNews).

Rochets

Hace más de 2 años

Tener dinero no es sinonimo de ser culpable!! Eso lo dicen los Pobres para ocultar las mismaa miserias q tienen los ricos!! No creo en los juicios anticipados, ni en los justicieros del pueblo! Creo en la inocencia del sr rius, jamas ha dado que hablar y sus explicaciones son suficientemente claras

ariadna

Hace más de 2 años

Don Luis, creo plenamente en su inocencia, Aparte de esto, no quiero ni pensar de lo que han tenido que hacer en todos los "paisillos" donde han plantado sus hoteles. Aprenda a rodearse de personas Hábiles y honestas, y dé su gratitud a quien realmente se la merece.

Abú Yahya

Hace más de 2 años

Sr. Riu, si esos mails que se publicaron ayer son ciertos, sabiendo como se las gasta la justicia en Estados Unidos, me temo que lo tendrá difícil, aunque nada es imposible.

JUAN

Hace más de 2 años

Afortunadamente hoy en día este tipo de errores en paises desarrollados pueden salirle muy caros a las multinacionales. En cambio en paises pobres donde el hambre alimenta la corrupción se esta a merced de los valores de los empresarios y multinacionales.

tango y cash

Hace más de 2 años

yo creo que cuando se trata de multimillonarios, cuando el río suena....

Despacito

Hace más de 2 años

Unos mails sacados de contexto donde el que los reciba ni es funcionario ni nada parecido tal como se había informado. Miserias e infamias que lo único que hacen es seguir que sea una de las grandes empresas de este país.!

Fuerza familia riu

Marti

Hace más de 2 años

Sabemos la farsa de esos procesos americanos!! Luis riu siempre ha sido una persona discreta, honesta, honrada e intachable. Creo en el

Imatge 12. Comentaris de la notícia del 16/02/2018 sobre Riu portal diari *Última Hora*.

Font: ultimahora.es

Portades de la premsa espanyola el dia després de l'atemptat al Riu Imperial Marhaba:



Imatge 13. Portada *El País*, font: MyNews.



Imatge 14. Portada *El Mundo*, font: MyNews.

Portades de la premsa balear el dia després de l'atemptat al Riu Imperial Marhaba:



Imatge 15. Portada *Última Hora*, font: MyNews.



Imatge 16. *Diario de Mallorca*, font: lasportadas.es

Annex 4. Contingut rellevant de les plataformes digitals de Riu



Imatge 17. Respostes dels clients de Riu a Twitter. / Font: Twitter.



Imatge 18. Riu tenyeix de negre el seu logotip a Facebook i enllaça a la pestanya amb informació actualitzada. / Font: Facebook.

Comunicado de Prensa de Carmen y Luis Riu sobre el atentado en el hotel de Túnez

Después del terrible ataque terrorista que ha costado la vida a tantos de nuestros clientes en Túnez, estamos profundamente conmovidos por la tragedia que esto supone para las víctimas y sus familias; así como también para los empleados del hotel Riu Imperial Marhaba y sus propietarios.

Hemos seguido minuto a minuto los acontecimientos, apoyándonos en el equipo directivo desplazado allí para gestionar con rapidez y eficacia la situación con las autoridades tunecinas y los turoperadores.

Estamos especialmente orgullosos de la reacción que tuvieron los empleados del hotel ante el ataque terrorista. Un comportamiento ejemplar como también lo subrayaron hoy los ministros del interior de Reino Unido, Alemania y Francia, tras una visita al destino y al hotel. A esto se ha sumado el ministro del interior tunecino tras haber mandado ayer un desmentido sobre los rumores sobre la supuesta falta de reacción de nuestros empleados de seguridad. En contra de lo publicado y ya rectificado por el ministro del interior tunecino nuestros empleados han actuado con rapidez, como es evidente y está acreditado, llamando, de inmediato a la policía y a las fuerzas de seguridad del estado e incluso no dudaron en poner en riesgo su propia vida para proteger a los clientes.

Según pasan las horas, nos van llegando, a través de las redes sociales y de los medios de comunicación, cada vez más testimonios conmovedores de clientes que agradecen a nuestros empleados del hotel el haberlos escondido, ayudado a escapar o protegido con lo que tenían a su alcance y en ocasiones con sus propios cuerpos.

No tenemos palabras para expresar nuestra gratitud y profundo respeto a cada uno de los empleados del hotel Riu Imperial Marhaba, especialmente nuestro servicio de seguridad, por su valentía y profesionalidad. Su compromiso y sentido de la responsabilidad consiguieron evitar que se sumaran más huéspedes a la lista de víctimas.

Acerca de RIU Hotels & Resorts: La cadena internacional RIU se fundó en Mallorca, España, en 1953 como pequeño negocio vacacional de la familia Riu, fundadora y actual propietaria en tercera generación. La compañía se centra en la hotelería vacacional y más del 70% de sus establecimientos ofrecen el reconocido servicio All inclusive by RIU. Con la inauguración de su primer hotel de ciudad en 2010, RIU amplía su gama de productos con su propia línea de hoteles urbanos llamada Riu Plaza. RIU Hotels & Resorts cuenta con más de 100 hoteles en 19 países, 10 de ellos bajo gestión en Túnez, que reciben cada año a más de 4 millones de clientes y en los que trabajan un total de 27.813 empleados. Actualmente RIU es la 30ª mayor cadena del mundo, la primera en España por facturación y la tercera por número de habitaciones.

Para más información: Departamento de Prensa // Tel: +34 971 74 30 30 // prensa@riu.com

Riu Centre, Palma de Mallorca, 29 de junio de 2015

Imatge 19. Comunicat de premsa de Carme i Luis Riu després de l'atemptat. Font: Riu.com



3080 Me gusta

riuhotels From Madrid to Heaven: This is the new Hotel Riu Plaza España. Are you going to miss it? [#itsRIUtimemadrid](#) [#madrid](#) [#spain...](#) más

Ver los 84 comentarios

riuhotels @siambuddha in september :)



riuhotels @sangarluciarr si llamas al hotel ellos te podrán dar esa información. Muchas gracias :)



12 de julio de 2019 · Ver traducción

Imatge 20. Primera menció de Riu sobre l'hotel Riu Plaza España als seus seguidors de les xarxes socials. / Font: Instagram.

Annex 5. Taules

a. Evolució econòmica de Riu Hotels and Resorts

	Facturació	Establiments	Habitacions
2014	1.618 milions €	104	45.277
2015	1.848 milions €	104	44.490
2016	2.011 milions €	93	42.291
2017	2.156 milions €	94	43.873
2018	2.114 milions €	93	44.570
2019	2.240 milions €	99	47.982

Taula 7. Evolució econòmica de Riu Hotels and Resorts

Font: Riu.com i Hosteltur / Elaboració pròpia.

b. Evolució de les situacions de crisi

En el cas d'estudi 1, l'evolució ha estat la següent:

TEMPS	FETS	COMUNICACIÓ RIU	PREMSA IMPRESA
26 de juny de 2015	Atemptat que deixa 38 morts davant la platja de l'hotel Riu Imperial Marhaba i en les instal·lacions de l'hotel.	<p>Actualització de la pàgina web.</p> <p>15h. Comunicat oficial: "El Riu Imperial Marhaba a Tunísia ha estat afectat per l'atemptat ocorregut d'aquest matí": condemna els fets i condol.</p> <p>Facebook: logotip de Riu tenyit de negre. També enllaçaven a la web.</p> <p>Twitter: tuits amb enllaç a la web.</p> <p>Reunió dels directius per recopilar informació.</p> <p>Creació d'un gabinet d'experts per donar suport psicològic als afectats.</p> <p>Comunicat de premsa: "la informació encara és escassa".</p>	

27 de juny de 2015	Milers de turistes abandonen el país.	Directius del departament comercial i jurídic de la cadena viatgen a Tunísia. A més de personal de comunicació.	Primeres notícies de l'atemptat. Els fets ocupen totes les portades i en l'interior es cobreixen en diferents peces.
28 de juny de 2015		Riu informa dels ferits greus, de la seva assistència psicològica i que encara queden 50 persones a l'hotel, però que la majoria tornaran a casa.	UH recull declaracions de Laura Malone, la directora de comunicació. Declaracions d'Antoni Solivellas a UH, el diari intenta parlar amb els CEOs però no pot.
29 de juny de 2015		Comunicat de Luis i Carme Riu Roda de premsa amb els ministres d'interior (Riu assisteix, no intervé).	La premsa parla de la possible falta de coordinació en la seguretat.
30/06/15			
1 de juliol de 2015			UH: Entrevista a Antonio Solivellas, director d'operacions de RIU.
2 de juliol de 2015			UH: Entrevista a Bernat Dahlhaus, director de l'IMP.
3 de juliol de 2015			
Setembre 2015			"La cadena Riu estudia abandonar Tunísia"
Octubre 2015			UH entrevista a Luis Riu i parlen, entre d'altres de l'atemptat.
Desembre 2015			
1 de gener de 2016	Riu deixa d'operar en els 10 hotels que gestionava a Tunísia.		
Gener de 2016			La segona setmana de gener surt a la premsa la notícia. En el cas analitzat EM ho publica el 14 de gener.

Taula 8. Evolució de la gestió i la cobertura mediàtica de l'atemptat terrorista a l'hotel Riu Imperial Marhaba. Font: Elaboració pròpia.

En el cas d'estudi 2, l'evolució ha estat la següent:

TEMPS	FETS	COMUNICACIÓ RIU	COBERTURA MEDIÀTICA
12 de febrer 2018	Luis Riu es detingut a Miami. Paga la fiança i queda en llibertat.		Prensa local (Miami) publica la informació
13 de febrer 2018	Roda de premsa de la fiscalia	Riu emet un comunicat a la premsa per subratllar la innocència de Luis Riu i Alejandro Sánchez	Notícies als digitals (nacionals i internacionals) per informar de la detenció
14 de febrer 2018			Surt la notícia en la premsa impresa local i nacional.
15 de febrer de 2018		Luis Riu respon per escrit a les preguntes d'alguns mitjans locals (o amb seu a Mallorca).	Els diaris fan públiques les proves de la fiscalia, especialment els correus de Luis Riu. També es fan ressò d'una banda, el suport d'altres cadenes com Melià i crítiques d'alguns partits polítics. (UH)
16 de febrer de 2018		Comunicat de Riu a la web: "davant les notícies que publiquen els mitjans de comunicació en els darrers dies"	Els mitjans publiquen les declaracions de Riu en format entrevista (UH i DM) o crònica (EM)
Març – desembre 2018			
Gener – maig 2019			
Juny 2019	El judici s'aplaça a l'octubre		
Juliol – Setembre 2019			
Octubre 2019	El judici s'aplaça al febrer de 2020		
No hi ha més informació al respecte.			

. **Taula 9.** Evolució de la gestió i la cobertura mediàtica de la crisi per presumpta corrupció.
Font: Elaboració pròpia

En el cas d'estudi 3, l'evolució ha estat la següent:

TEMPS	FETS	COMUNICACIÓ RIU	COBERTURA MEDIÀTICA
21 d'agost, 2018	Baraka presenta la demanda a Riu en els jutjats de primera instància de Madrid	Riu respon als periodistes i nega qualsevol tipus d'irregularitat.	Notícies a la premsa digital.
22 d'agost, 2018			Notícies a la premsa impresa: "batalla legal", "Baraka demanda a Riu",
Setembre 2018			
Octubre 2018			
23 de novembre, 2018	La jutgessa paralitza les obres de l'edifici Espanya	"Després de conèixer per els mitjans la decisió judicial, Riu va emetre un comunicat on sosté que no han rebut cap notificació, i que la seguretat mai ha estat compromesa" <i>EM</i>	Notícies digitals informen sobre la paralització de les obres.
24 de novembre, 2018			Notícies a la premsa impresa.
30 de novembre, 2018	La jutgessa permet reprendre les obres de l'hotel	Riu informa a EFEempresas	EFE treu la notícia i la resta de mitjans es fa ressò.
1 de desembre, 2018			Notícies a la premsa impresa.
Gener 2019			
Febrer 2019			
8 de març, 2019	El jutjat resol el cas i falla a favor de Riu.	Comunicat de premsa: s'estudia la possibilitat d'interposar una demanda a Baraka per "danys i perjudicis"	.
9 de març, 2019			Es recull la informació en els mitjans
Abril 2019			
Maig 2019		7/03: Carmena visita l'edifici amb obres*	
Juny 2019	Baraka torna qüestionar l'execució de les obres de l'edifici (Ajuntament).		Alguns mitjans de comunicació recullen els fets.

11 de juliol 2019		Visita de premsa a l'edifici en obres**	
11, 12 i 13 de juliol, 2019			Publicació de notícies sobre l'hotel, amb especial èmfasi a la "recuperació el seu esperit dels anys 50"
9 - 11 d'agost		Comunicat de premsa sobre l'obertura de l'hotel	
12 d'agost 2019	Obertura de l'hotel. Estan operatives la meitat de les habitacions.		Els mitjans informen sobre l'obertura, el mateix dia i posteriors.
Setembre 2019	Riu celebra la inauguració	Es convida a periodistes, personalitats i autoritats.	Els mitjans de comunicació cobreixen la festa inaugural.
Post – inauguració		Copa de cava i visita a l'hotel amb els veïns afectats per les obres***	
Pl. Octubre 2019		Concurs de fotografies de l'hotel a Instagram.	

Taula 10. Evolució de la gestió i la cobertura mediàtica del cas de crisi originat per la denúncia del grup Baraka per les obres de l'hotel Riu Plaza España.
Font: Elaboració pròpia.

*Segons l'empresa, també es varen organitzar visites amb la resta d'alcal·dables, però els mitjans no estaven convocats, per tant, no és possible conèixer les dates. En la visita de Manuela Carmena tampoc estaven convocats, però s'ha de tenir en compte que l'agenda de l'alcal·dessa és pública i per tant, els mitjans es varen assabentar i alguns varen anar a cobrir-ho.

**Segons l'empresa, es realitzaren tres visites de premsa (sense tenir en compte la inauguració). La del juliol només fou la primera, les següents foren amb l'edifici acabat però sense clients i la darrera amb l'hotel en funcionament. No obstant això, les dues següents no consten en els mitjans de comunicació.

***El director de comunicació també informa que anteriorment als veïns se'ls havia comunicat, personalment, que es netejaria els patis interiors comunitaris bruts per la pols de les obres i així es va fer. El fet no va transcendir a la premsa. Desconeixem les dates en que aquestes accions es varen produir.